

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti vybraného podniku metodou GM-Trend

Evaluation of a Potential and Competitiveness of a Selected Company by the GM-Trend
Method

Student: Bc. Eliška Bahrová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2019

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Eliška Bahrová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti vybraného podniku
metodou GM-Trend
Evaluation of a Potential and Competitiveness of a Selected Company
by the GM-Trend Method

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska potenciálu a konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza konkurenceschopnosti a potenciálu vybraného podniku
 5. Syntéza a doporučení pro zlepšení současného stavu
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck. 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. 396 p. ISBN 07-432-6088-0.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 23. 4. 2019

Babronová Eliška

jméno a příjmení studenta

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odborné rady, firmě SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. za poskytnuté informace a rodině a přátelům za jejich podporu při studiu.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA POTENCIÁLU A KONKURENCESCHOPNOSTI.....	7
2.1	Základní pojmy.....	7
2.1.1	Podnikatel.....	7
2.1.2	Podnik.....	8
2.1.3	Konkurence	9
2.1.4	Konkurenceschopnost	10
2.1.5	Konkurenční výhoda	11
2.1.6	Podnikatelský potenciál.....	12
2.2	Vybrané koncepce potenciálu a konkurenceschopnosti	16
2.2.1	Konkurenční prostředí dle M. E. Portera.....	16
2.2.2	Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka	21
2.2.3	Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera	21
2.2.4	Nové dimenze konkurenceschopnosti – model IDINMOSU	22
2.3	Metody pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti.....	23
2.3.1	Hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku dle H. Pollaka.....	24
2.3.2	SWOT analýza	26
2.3.3	Metoda GM-Trend	27
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	32
3.1	SEW-EURODRIVE Česko	33
4	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI A POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU	36
4.1	Analýza konkurenčních sil dle M. E. Portera.....	36
4.2	Hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku dle H. Pollaka.....	38

4.3	SWOT analýza.....	41
4.4	GM-Trend.....	45
4.4.1	GM-Trend pro období 2013 - 2016.....	45
4.4.2	GM-Trend pro období 2016 - 2018.....	50
4.4.3	GM-Trend pro období 2018 - 2020.....	54
4.4.4	Výpočet dynamiky potenciálu.....	58
5	SYNTÉZA A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	60
5.1	Syntéza výsledků jednotlivých analýz.....	60
5.2	Doporučení pro firmu	62
6	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM ZKRATEK	71
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Konkurenceschopnost je v současné době považována za jednu z nejdůležitějších vlastností podniku. Avšak pohled na pojem jako takový se od minulosti hodně změnil. Kdysi bylo podstatné zabývat se faktory, ke kterým se dalo dojít přes různé výpočetní metody, a výstupem z nich bylo číslo, které nenechávalo moc prostoru pro odlišnou interpretaci. Dnes již můžeme sáhnout po technikách, které jsou postaveny na subjektivním názoru hodnotícího, a tudíž mají nekonečně mnoho možných výsledků a interpretací. V takovém případě přebírají hlavní slovo měkké faktory ovlivňující konkurenceschopný podnik stejně tak jako ty tvrdé, ne-li i více. Podnikatelský potenciál je termínem sice novým, ale zato velice atraktivním, neboť odráží právě onu touhu po zhodnocení podniku aktuálním způsobem.

Postavení vůči konkurenci je jedním z ukazatelů úspěšnosti podniku. To, jestli jsme na tom lépe nebo hůře, by nás mělo zajímat neustále. Konkurence neslouží jen jako nějaký strašák a hrozba, ale je možné v ní vidět i inspiraci a může posloužit jako hnací síla. Snaha zlepšovat se a schopnost nalézat inovativní řešení pak může podnik posunout na lepší tržní pozici, která mu přinese úplně jiné ziskové rozpětí, než kdyby se jen pokoušel „přežít“. Hlavním smyslem zajišťování konkurenceschopnosti podniku je tedy jakýsi pud sebezáchovy, který podnikatele nutí k hledání informací o jejich konkurenci. Manažeři poté analyzují veškeré důležité informace, na jejichž základě se pak rozhodují o dalším vývoji firmy. V nejlepším případě z výsledků analýzy vyjde najevo, že podnik disponuje konkurenční výhodou, která je pro konkurenci nedosažitelná. Nastane-li taková situace, potom vlastníci firmy musí vynaložit veškeré úsilí, aby si postavení udrželi a mohli tak čerpat výhody vyplývající z této unikátní pozice. Jak už je ale zvykem, konkurenční výhody nemají dlouhodobé trvání, ať už kvůli úniku informací nebo pokročilému výzkumu konkurentů, a proto je velmi žádoucí pokračovat v hledání dalších konkurenčních výhod a neustále inovovat.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části. První část je věnována teoretickému vymezení základních pojmů souvisejících s potenciálem a konkurencí, včetně různých pohledů na konkurenceschopnost a potenciál a popisu metod pro jejich zhodnocení. Ve druhé části je pak charakterizován vybraný podnik, kterým je společnost s ručením omezeným SEW-EURODRIVE CZ. Všechny teoretické poznatky jsou následně aplikovány ve třetí části práce, kde je daný podnik analyzován pomocí čtyř metod. Z výsledků praktické části jsou nakonec v závěru práce sestavena doporučení a návrhy pro zlepšení současné situace podniku.

Cílem práce je zhodnotit potenciál a konkurenceschopnost vybraného podniku, kterým je SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. zabývající se prodejem pohonné techniky a automatizace. Postupně budou aplikovány metody jako je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, Pollakova metoda hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku a diagnostická metoda hodnocení potenciálu GM-Trend, která bude použita na období 2013 – 2020. Jinými slovy bude prostřednictvím metody GM-Trend popsán minulý, současný a budoucí vývoj vybraného podniku. Na základě těchto metod budou navržena doporučení, která by firmě měla pomoci v dalším rozvoji na daném trhu.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA POTENCIÁLU A KONKURENCESCHOPNOSTI

Začátek teorie je věnovaný základním pojmům, které přibližují problematiku podnikové ekonomiky. Přesněji se jedná o vymezení podniku a podnikatele, konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a podnikatelského potenciálu. Následně jsou zmíněny vybrané koncepce konkurenceschopnosti a potenciálu podle autorů M. E. Portera, J. Jirásky a P. Kotlera a jeden nový model konkurenceschopnosti nazvaný IDINMOSU. Na úplném konci teoretické části jsou k nalezení metody pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti použité v praktické části této práce. Jmenovitě se jedná o hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku dle autora Harryho Pollaka, SWOT analýza a diagnostická metoda pro zhodnocení potenciálu podniku GM-Trend.

2.1 Základní pojmy

Prvním zastavením v teoretické části diplomové práce, jak už bylo dříve zmíněno, je popis základních pojmů. Mimo jiné je zde vysvětlen i pojem „podnikatelský potenciál“, který se stále častěji objevuje v podnikové praxi a pomáhá při získávání lepšího konkurenčního postavení. I když prozatím této tématice není věnovaná taková pozornost, jakou by si zasloužila, má do budoucnosti potenciál vyvinout se a nabídnout jiný pohled na život podnikatelů, a to nejen studentům vysokých škol, ale i odborné veřejnosti.

2.1.1 Podnikatel

Rozhodnutí, zda se stát podnikatelem nebo jen osobou v závislé činnosti, je velmi obtížným krokem, který si každý musí promyslet a to nejupřímněji jak jen je v jeho silách. Tvzení, že podnikatel je svým vlastním pánem, je totiž jedním z mnoha mýtů o podnikání a zde je nutno dodat: „*náš zákazník, náš pán*“. V tomto případě se sice podnikatel může řídit svým vlastním harmonogramem, ale musí při tom hledět na uspokojování potřeb svých zákazníků. Dalším mylným tvrzením je, že se podnikatelem člověk musí narodit. I zde se jedná pouze o mýtus. Žádný „podnikatelský gen“ neexistuje. Vše stojí na člověku samotném. Budoucí podnikatel by měl být schopen učit se novým věcem, mít vůli a zapálení pro věc. Jediná věc, která je daná zkušenostmi, a ne genetickými předpoklady je postoj člověka k podnikání. (Srpová a Řehoř, 2010)

Při dalším rozhodování by se člověk měl zamyslet nad svým profesním přístupem, neboť i tento krok může hodně napovědět, zda je podnikání tou pravou cestou. Podnikatelem by se rozhodně neměl stát člověk uctívající logiku a teorii, protože život podnikatele je

víceméně nelogický a chaotický. Naproti tomu lidé předurčení k úspěchům v podnikání mívají aktivistický přístup, který je charakterizovaný správným způsobem uvažování a rychlým rozhodováním. (Srpová a Řehoř, 2010)

Jak uvádí Synek a Kislingerová (2015), podnikatelé by měli mít určité specifické rysy. Nejdůležitějšími z nich jsou tvořivé myšlení, schopnost přijít s neotřelými myšlenkami a schopnost využít všech dostupných příležitostí, které se naskytanou, nebo je i dokonce vytvářet. Schopný podnikatel by měl umět využít i slabin podniku a přetvořit je na silné a konkurenceschopné stránky. V dnešním světě, kdy v mnoha případech nabídka převažuje nad poptávkou, je kladen velký důraz na to, aby byl podnikatel nositelem a tvůrcem inovací. Nevylučitelnou součástí, ať už se jedná o jakoukoliv oblast podnikání je riziko, které je nutné respektovat a naučit se s ním pracovat (Veber a Srpová, 2012).

Když už jedinec dojde k závěru, že se pro podnikání asi hodí, vyvstává otázka, zda bude podnikat jako jednotlivec a bude tedy „vlastníkem i podnikem“, anebo si založí společnost s dalšími osobami. Každá z těchto možností má svá pro i proti, která lze najít snad v každé publikaci věnující se podnikání. Příkladem může být, že s rostoucí velikostí podniku (resp. s rostoucím počtem zaměstnanců) se podnikatel vzdaluje profesním aktivitám. To by někomu nemuselo až tak vadit, ale pro jiného by to mohlo být nemyslitelné. (Mikoláš, 2000) Narážíme zde na osobnost podnikatele a na jeho subjektivní pohled. Každý člověk je unikátní, a tak je jen na jeho uvážení, jestli dokáže překonat negativní stránky a začít podnikat.

V právním pojetí je pojem podnikatel ukotven v Novém občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. v aktuálním znění, kde je v §420 podnikatel definován jako: „*osoba, která vykonává samostatně na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ A dále podle §421 téhož zákoníku se za podnikatele považuje osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku. S takto vymezeným pojmem se pojí další termín, a tím je podnik.

2.1.2 Podnik

V obecnějším pojetí je podnik subjektem, ve kterém jsou vstupy (zdroje) přetvářeny na výstupy (produkty nebo služby). Při hlubším pohledu to znamená, že je podnik ekonomická a právně samostatně stojící jednotka, která slouží podnikateli k výkonu jeho činnosti. (Srpová a Řehoř, 2010)

V právních předpisech lze najít podnik pod pojmem „obchodní závod“, který je popsán v §502 Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. v aktuálním znění jako:

„organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti“. Stejně charakteristiky jako „podnik“, má, jak ve své knize tvrdí Veber a Srpová (2012), i „firma“. V dalším textu budou tato dvě slova použita jako synonyma. V Zákoně sice není uvedena „firma“ jako taková, ale je zde použito spojení „obchodní firma“, kdy se jedná o jméno, pod kterým si podnikatel vybral být zapsán do obchodního rejstříku (§423, NOZ).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že za podnik je považováno místo, kde podnikatel vykonává svou činnost. Podniky můžeme dále členit, a to například podle velikosti na malé, střední a velké, kdy kritérií pro rozdělení existuje více, ale mezi nejznámější patří počet zaměstnanců. Nebo lze podniky členit podle právní formy podnikání (osobní, veřejné, atd.). Existuje mnoho věcí, které se pojí s pojmem podnik, ale pro účely této práce bude stačit základní právní výklad. Důležitější jsou následující pojmy jako je konkurence a konkurenceschopnost.

2.1.3 Konkurence

Konkurence (rivalita, soutěžení) je známá nejen v oblasti ekonomie, ale i v dalších sférách jako např. v etice, kultuře, politice nebo taky ve sportu. Obecně se jedná o vztah dvou a více subjektů resp. konkurentů, kteří musí splňovat alespoň jeden ze dvou předpokladů, kterými jsou schopnost podniku být konkurenceschopný a mít konkurenční zájem. (Štverková, 2013) Co se týče ekonomického pojetí, tak zde dále rozeznáváme mnoho druhů konkurence jako např. dokonalá a nedokonalá, monopolistická, volná, omezená, nekalá a spousty dalších (Krabec, 2009).

Každý podnik má své konkurenty, se kterými se pře o své místo na konkrétním trhu. Je proto vhodné rozebrat jejich silné a slabé stránky. Analýza konkurence je důležitým nástrojem podniku s velkou vypovídací hodnotou. I přesto, že každý podnik by měl znát všechny své konkurenty, neměl by se zatěžovat analyzováním všech. Po pečlivém zvážení je třeba věnovat se pouze těm, kteří produkují identické produkty pro stejný segment na trhu, a tedy oslovují tytéž zákazníky jako my. Dobře provedený rozbor konkurentů ukáže, v čem je podnik lepší (ale také i horší), a může tak posloužit jako zdroj inovace. Jak zmiňují Tomek a Vávrová (2009), analýzu konkurence lze i vnímat ve smyslu pěti konkurenčních sil podle Portera. Do těchto pěti oblastí patří konkurence v daném oboru, potenciální nebo noví konkurenti, substituční produkty, vyjednávací síla kupujících a dodavatelů. V tomto případě by analýza měla vypovědět o silách, které ovlivňují podnik na poli politickém, právním, sociálním, ekonomickém či kulturním.

V době, v jaké se momentálně nacházíme, je mnoho způsobů, jak se dostat k informacím o konkurenci. To, co většinu napadne jako první, je najít si informace na internetu. Ať už se jedná o bezplatné možnosti, jako jsou internetové stránky konkurenta, online přístupný Obchodní rejstřík (www.justice.cz), Administrativní registr ekonomických subjektů – ARES (wwwinfo.mfcr.cz), Živnostenský rejstřík (www.rzp.cz) nebo placené (v několika málo případech i volně dostupné) firemní databáze (Merk.cz či Kompas). Dále je možné najít zmínky o konkurenci v hromadně sdělovacích prostředcích, jako jsou televize, noviny, časopisy nebo rádio. (Veber a Srpová, 2012)

2.1.4 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je definována jako schopnost podniku udržet a posléze zvyšovat svůj podíl na trhu (v jiných případech vysoký příjem a zaměstnanost). Mezi základní prvky konkurenceschopnosti můžeme zařadit výzkum a vývoj, rychlé přizpůsobování se trhu a přebírání know-how podniků. Hodnocení se pak provádí podle pozice na příslušném trhu, která závisí především na dvou faktorech, a to na vzdálenosti od vedoucího podniku v oblasti inovací a na velikosti podílu na segmentu trhu. (Štverková, 2013) Kromě toho existuje měření konkurenceschopnosti napříč státy, kdy hodnocení v mezích jednoho státu, je podle Kyslingerová a kol. (2014) pouze částí celku, a to hlavně v tak globalizovaném prostředí tohoto století.

Mikoláš (2005) se ve své knize zmínil, jakým způsobem lze zvýšit konkurenceschopnost podniku. Hlavní myšlenkou je nepohlížet na podnik pouze z dílčích částí a skrze jednotlivé profese, ale naopak se zaměřit na celistvý a multidimenzionální pohled, který je nutné zasadit do globálních souvislostí a dynamiky okolí podniku. Otázkou je, jak podnik může dosáhnout žádané úrovně konkurenceschopnosti. Jak uvádí Štverková (2013), hlavními aspekty, na které je nutné se zaměřit, jsou využívání inovací (produktů i procesů), modernizování technologií a prodeje, správné nakládání se zdroji informačních technologií, správná firemní politika a s tím spojené vytváření strategických spojení. Oblasti důležité pro hodnotu konkurenceschopnosti jsou už tedy známy, ale jak autorka sama zmiňuje, podniky v Česku musí zabrat alespoň dvakrát tak víc, aby byly úspěšné i v porovnání s těmi ze zahraničí. Není tomu totiž ještě ani třicet let od doby, kdy byla ekonomika centrálně plánována a je možné, že některé podniky si ponechaly stejný přístup jako tehdy. Proto jsou těmto podnikatelům určeny následující rady: změnit chování managementu z pouhého přežívání na vytváření udržitelného podnikatelského růstu, seznámit se s pravidly globální konkurence a využívat je v praxi a samozřejmě inovovat. Také

Košťuriak a Chal' (2008) uvádí, že jednou z hlavních oblastí rozhodujících o budoucnosti podniku je soustavné inovování a schopnost změny.

2.1.5 Konkurenční výhoda

K lepší konkurenceschopnosti nám může dopomoci konkurenční výhoda. O konkurenční výhodě pak mluvíme v tom případě, má-li podnik schopnost konat nejméně jednou takovým způsobem, než dokáží ostatní. Abychom mohli něco nazvat konkurenční výhodou, musí být splněn jeden velmi důležitý aspekt, kterým je, že zákazník ji musí považovat za výhodu pro sebe samého. (Kotler a Keller, 2007) Pro podnik je důležité, aby měl konkurenční výhodu odlišnou od své konkurence, a to pokud možno co nejvíce. Za takovou výhodou může být považováno takřka cokoli. Jako příklady lze uvést produkt, technologii, kvalitu, cenu, způsob výroby nebo prodeje. Avšak jak už bylo zmíněno výše, konkurenční výhoda je nejen závislá na kvalitě vyráběného produktu, ale i na vnímání samotným zákazníkem. To on rozhoduje, zda se jedná o výhodu či nikoliv. (Štvěrková, 2013)

Jak píše Dvořáček a Slunčík (2012), v praxi existují pouze dva druhy konkurenční výhody, kterými jsou nižší náklady a diferenciacce. Má-li podnik unikátní produkt, nachází se ve výjimečné pozici, stejně tak i v případě, kdy podnik dosahuje nízkých nákladů. Avšak považovat za konkurenční výhodu nízkou cenu je podle Veber a Šrpová (2012) riskantní, neboť to zapříčiňuje snižování zisku podniku. Naopak je třeba vsadit na inovace a zlepšit či úplně předělat výrobky, způsob dopravy, prodeje, atd.

Podniky se často dostanou ke krátkodobé konkurenční výhodě. Sama krátkodobost je dána rychle se vyvíjejícími trhy a motivací podniků dosáhnout této výhody. Je důležité zmínit nekalé cesty k dosažení konkurenční výhody (např. klamavou reklamou), kdy se tato akce může, a většinou se tak i stane, nepříznivě obrátit přímo proti podniku samotnému. Existuje-li krátkodobá konkurenční výhoda, musí se logicky vyskytovat i ta dlouhodobá. Aby měl podnik k dispozici udržitelnou (dlouhodobou) výhodu, musí vytvořit bariéry bránící nepřátelskému převzetí (imitaci) nebo musí vložit hodně úsilí do dobrého systému utajení. (Zuzák, 2011) O udržitelné konkurenční výhodě se tedy podle Štvěrková (2013) jedná pouze tehdy, nelze-li ji jen tak lehce okopírovat.

Manažeři hledající konkurenční výhodu mají možnost čerpat inspiraci u své konkurence. Ale podle Kim a Mauborgne (2018) si tímto chováním ubírají možnost tuto výhodu vytvořit v jejich podniku. Tento pohled na nenapodobování konkurence se nazývá strategie modrého oceánu. Jde o přístup, kdy se podnik nezajímá o chování konkurence, ale naopak se soustředí na tvorbu něčeho nového (nových příležitostí).

2.1.6 Podnikatelský potenciál

Potenciál jako takový se vedle ekonomie vyskytuje v mnoha dalších vědních disciplínách. Z několika definic lze vybrat tu, jež zmínil Mikoláš (2005, s. 33) ve své knize Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, která zní následovně: „*Potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.*“ A dále můžeme využít ještě jedné definice, kterou uvádí Kopčaj (1999, s. 16): „*Produkt chápeme jako výsledek exploatace potenciálu, za který obdržíme vše, co potřebujeme pro jištění krátkodobé existence i rozvoj potenciálu pro dlouhodobou prosperitu. Má podobu výrobku, služby, vyléčeného pacienta atd.*“

Matematické znázornění vztahu mezi potenciálností a reálností zobrazuje obrázek 2.1. Tento pohled (proces přeměny) je možné považovat za další způsob pochopení konkurence a konkurenceschopnosti.

Existenční princip			
potenciálnosti		reálnosti	
geneze		geneze	
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce = příčina (produkt)	spotřebovaný potenciál = důsledek (užití produktu)
konkurenceschopnost	konkurenční síla - tlak	konkurence - konkurování	úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt

Obr. 2.1 Geneze konkurenceschopnosti k úspěchu firmy
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 34)

Existuje jedenáct základních principiálních (zásadních) kroků poznání vzniku a transformací potenciálů, které umožňují rozpoznat konkrétní jev jako potenciál. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011) Následuje popis jednotlivých principů, pomáhající pochopit problematiku potenciálu.

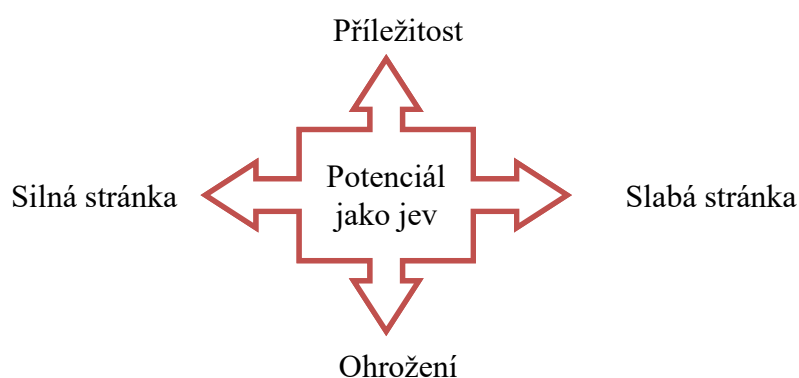
Princip první: Gnoseologie (rozpoznání)

V případě prvního principu se odvíjíme od otázky „proč“ a nalezení odpovědi ve smyslu „proto“. Aby bylo možné správně využít potenciální jevy, musí být nejdříve odhaleny prvky potenciálu. Na jedné straně existuje zdroj potenciálu a naproti tomu je dána potřeba. Využije-li se zdroje, uspokojí se tak potřeba. Ne všechny potřeby jsou ale uspokojovány, a ne

každý zdroj je čerpán. Jedná se o to, že každý potenciál má vlastníka neboli nositele, který když chce využít (uvolnit) svůj potenciál, musí provést změnu. Za touto změnou stojí převedení vlastnictví na jiného majitele. Avšak ze strany vlastníka může dojít k odporu oproti změně vlastnictví, a je-li tento odpor příliš velký, tak k uvolnění potenciálu nemusí nikdy dojít a spíše nastane sebezničení. V tomto případě lze odpor nazvat odvozeným (sekundárním) potenciálem, který je zároveň protipólem primárního potenciálu a taky je to překážka, kterou je nutno překonat. Zároveň je taky možné, aby každý vlastník mohl vlastnit více potenciálů najednou. (Mikoláš, 2005)

Princip druhý: Kauzalita (příčinnost), forma a dimenze existence

Jak píše Mikoláš (2005), tak potenciál nabývá několika podob. Může jít o více či méně ovladatelnou vnitřní sílu, kdy se potenciál projeví jako silná nebo slabá stránka, nebo se může jednat o vnější neovladatelnou sílu, kdy je projevem příležitost nebo ohrožení.

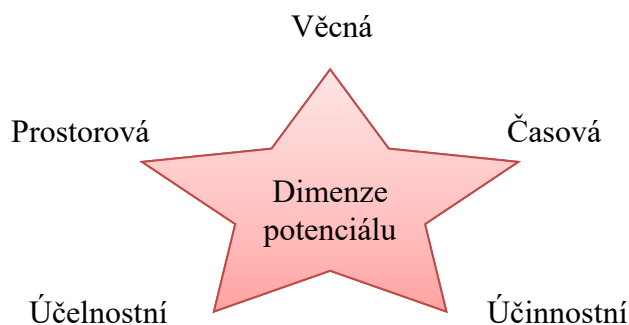


Obr. 2.2 Elementární projevy potenciálu
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 37)

Obsah potenciálu může být ve formě např. živé a neživé přírody, lidského společenství, umělé formy, atd. Potenciály mohou být dále buď jednoduché (elementární) nebo složité (strukturované). Co se týče kauzality (příčina a důsledek), tak se zde spíše jedná o rozvinutou kauzalitu nebo taky jinak řečeno řetězec, který lze rozdělit do tří kroků:

- a) vztah přeměny neutrálních jevů,
- b) vztah přeměny faktoru v příčinu a
- c) vztah přeměny příčiny v důsledek. (Mikoláš, 2005)

Ve vztahu k vlastníkovvi má potenciál několik dimenzí. Základní přírodní rozměry zahrnují věcnou (charakteristiky podstaty), prostorovou a časovou dimenzi (obě myšleno v běžném astronomickém pojetí). Na straně druhé jsou společensky odvozené rozměry, mezi které patří účelnost (smysluplnost) a účinnost (míra využití potenciálu). (Mikoláš, 2005)



Obr. 2.3 Dimenze potenciálů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 39)

Princip třetí: Gravitace (přitažlivost)

Zde platí, že čím je očekávání uspokojení potenciálu větší (menší), tím je přitažlivost větší (menší). Jinými slovy, dva protikladné potenciály charakterizovány soubory znaků Ch1 a Ch2 jsou přitahovány, existuje-li byt' jen jednostranné očekávání využití potenciálu. Vzniknou tedy přitažlivé (gravitační) síly. I v tomto případě mohou být přítomny odpudivé síly nebo také vzniká odpor bránící přitažlivosti těchto potenciálů. (Mikoláš, 2005)

Princip čtvrtý: Účelnost a užitečnost

Čtvrtý princip je charakterizován pravidlem - čím menší je účelnost a užitečnost reálného spojení dvou potenciálů, tím větší je jejich vzájemná odstředivost. Dále se uvádí, že účelnost značená U je společným znakem dvou charakteristik Ch1 a Ch2, kdežto užitečnost je znakem individualizovaným a pro každou stranu je proto odlišná. Je-li účelnost nulová, vazba potenciálů neexistuje. Pro pevnost vazby je důležitější užitečnost, kdy pevnost roste s rostoucí kumulovanou užitečností. (Mikoláš, 2005)

Princip pátý: Závislost

Jak píše Mikoláš (2005), závislost mezi potenciály vzniká až při jejich skutečném provázání, v ostatních případech se zde pouze nalézá nevyužitá příležitost. Závislost je spojena s již zmíněnou užitečností a je individualizovaným jevem. Můžeme říct, že závislost jednoho potenciálu na druhém je tím více rozdílná, čím větší je jejich rozdíl. Závislejší je pak ten, pro koho je vazba užitečnější.

Princip šestý: Odstředivost

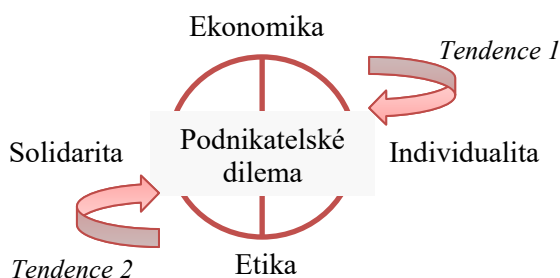
Odstředivost je závislá na účelnosti a užitečnosti a souvisí tak s principem čtvrtým. Jinak řečeno, čím menší je kumulovaná užitečnost vazby, tím větší je odstředivost a naopak. (Mikoláš, 2005)

Princip sedmý: Synergie

Ve většině případů se potenciál nachází v rozsáhlejší skupině potenciálů. Hovoříme pak o síti potenciálů (nebo taky o gravitačním či silovém poli). Sama síť na jednotlivý potenciál působí jako ohrožení nebo příležitost, a stejně tak i tento potenciál může síť posílit nebo naopak rozbít. Celkový synergický potenciál sítě je dán kombinací užitečností a velikostí jednotlivých potenciálů, pevností vazeb, závislostí a pozice potenciálů v síti. (Mikoláš, 2005)

Princip osmý: Nacházení svobody

Svobodu je možné chápat jako pozici, způsob a míru pohybu nebo taky ve smyslu možnosti pohybu nebo klidu v silovém poli potenciálů. Podnikatel má trojí roli: měl by žádat vlastní svobodu, nabízet svobodu ostatním a tolerovat svobodu ostatních. Kromě svobody se Mikoláš (2005) zmiňuje i o rozepři mezi dvěma protipóly – ekonomika versus etika a individualita versus solidarita (tendence ke spojení). Hranice je mnohdy obtížně viditelná, ale i tak podnikatel musí najít vhodný stav, protože při špatné kombinaci může dojít k zápornému (synergickému) efektu.



Obr. 2.4 Permanentní dilema podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 47)

Princip devátý: Tendence vývoje

Svět, jak je známo, se neustále mění a vyvíjí. Vznikají nové příležitosti a ty staré překrývají ohrožení. Jako podnikatel se musíme snažit využívat silných stránek k odstranění slabín a nalezení příležitostí. (Mikoláš, 2005)

Princip desátý: Rotace

Potenciály samy o sobě jsou v pohybu, posouvají se, transformují, invertují a rotují. Někdy je to jen s ohledem na vlastníka potenciálu či úhel pohledu. Může se tedy stát, že jednou je potenciál viděn jako příležitost, a na druhé straně v něm někdo uvidí ohrožení. (Mikoláš, 2005)

Princip jedenáctý: Míra nezvratnosti jevů

Poslední princip, jak píše Mikoláš (2005), se zabývá pochopením nezvratnosti jevů. Tato míra může být nulová, kdy hovoříme o úplně zvrtném jevu, nebo naopak se rovná jedné, kdy je jev naprosto nezvratný.

2.2 Vybrané koncepce potenciálu a konkurenceschopnosti

Ted', když už máme definované jednotlivé základní pojmy, můžeme přikročit k další části teorie, jíž jsou vybrané koncepce potenciálu a konkurenceschopnosti podle jednotlivých autorů. Následují pojetí konkurenčního prostředí podle M. E. Portera, síly v konkurenční strategii podle J. Jirásky, teorie tržních pozic konkurence podle P. Kotlera a nová dimenze konkurenceschopnosti neboli model IDINMOSU. Každá z těchto koncepcí se liší počtem a charakterem konkurenčních sil, které jsou postupem času rozšiřovány o měkké faktory, které stále více nabývají na významu.

2.2.1 Konkurenční prostředí dle M. E. Portera

Pohled M. E. Portera na konkurenceschopnost je představován modelem pěti konkurenčních sil. Mezi tyto síly, jak je vidět na obrázku 2.5, patří konkurenti v daném odvětví, potenciální noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé (kupující) a substituty. Jedná se o pochopení konkurenčního prostředí, které dovoluje podnikovému managementu získat náhled na budoucí vývoj, avšak postrádající měkké faktory. (Sedláčková a Buchta, 2006) Nyní se podíváme na jednotlivé síly zvlášť.

Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na korigování ceny a kvality dodávaných produktů, tím pádem působí hlavně na náklady podniku. Souhrnně můžeme vytyčit pět důležitých oblastí, které určují sílu dodavatelů. *Koncentrace* – čím větší je počet konkurujících si dodavatelů, tím menší je jejich vyjednávací síla. *Diverzifikace* – čím méně má dodavatel odběratelských společností, tím menší je jeho síla vůči dané společnosti. *Náklady na změnu* – čím menší jsou náklady na změnu dodavatele, tím menší je vyjednávací síla onoho dodavatele. *Sdružování dodavatelů* – s existujícími sdruženími dodavatelů nebo patentů chránících dodavatele roste jejich vyjednávací síla. *Vláda* – vystupuje-li vláda jako dodavatel, pak může vyvinout značnou sílu při vyjednávání. (Matusiková, 2014)

Síla odběratelů

Odběratelé oproti dodavatelům mají vliv posouvat ceny výrobků a služeb směrem dolů. Vyjednávací síla odběratelů je velká, je-li produkt málo diferencovaný, nebo když je velmi málo odběratelů (např. jen jeden subjekt). Dále zákazníci citliví na zdražování produktů

jsou ti, kteří vykazují nízké příjmy, ziskovost nebo mají malé zdroje. V případě známé značky či velmi dobré kvality produktu je vyjednávací síla odběratelů malá. (Matusiková, 2014)

Hrozba vstupu nových konkurentů

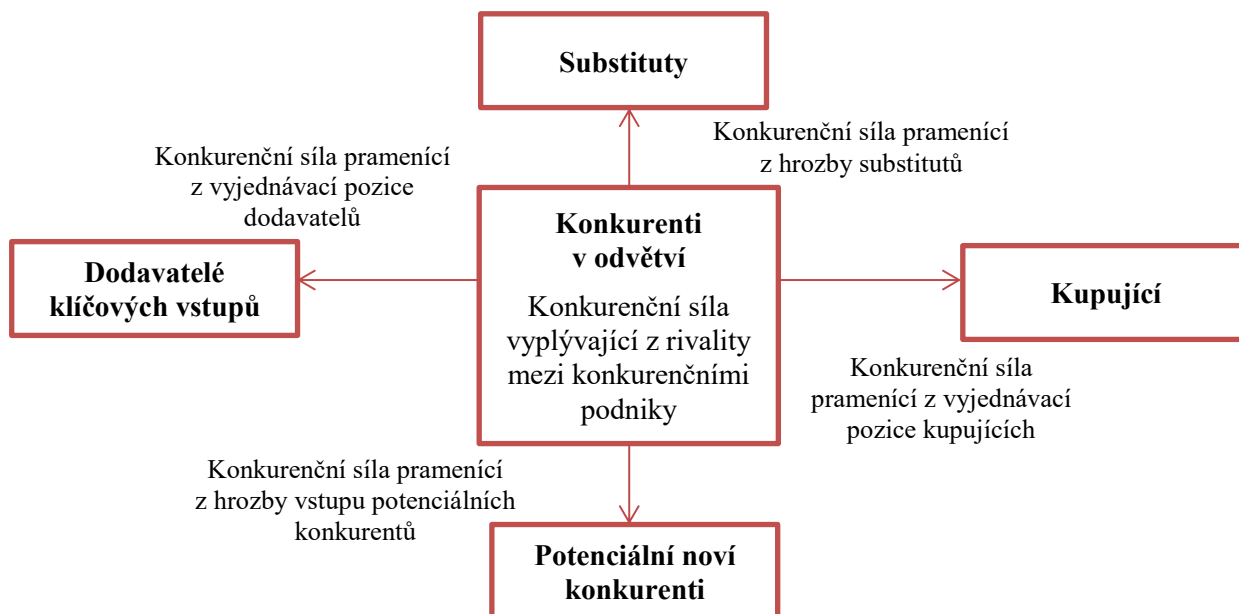
Vysoké zisky v odvětví lákají další konkurenty, aby si i oni mohli uloupnout kousek pro sebe. Tato potenciální konkurence, která je dalším aspektem Porterova modelu, může být zastavena (zpomalena) bariérami, které mohou mít podobu nízké ceny (někdy pro vstupující konkurenci až likvidační), vysokých nákladů (na založení, na počáteční chod firmy, na vybudování značky, atd.), odvetných opatření (příprava na konkurenční boj), zkušeností, výhody existujících firem plynoucích z dlouholetého působení v odvětví, využívání distribučních cest nebo třeba bariéry ze strany vlády. (Matusiková, 2014)

Hrozba substitutů

Většina produktů na trhu má své substituty. Příkladem může být Pepsi a Coca-cola. Ať se díváte z jedné nebo z druhé strany, tak je hrozba druhého substitutu vysoká, neboť náklady na změnu (koupě Pepsi místo Coca-coly) jsou nízké a poměr kvality a ceny jsou srovnatelné (čím levnější by byla Pepsi, tím větší hrozba substitutů by to byla pro Coca-colu). Rozhodujícími faktory týkající se síly substitutů jsou tedy podle Matusíkové (2014) poměr mezi cenou a výkonem a náklady na změnu (switching costs).

Míra rivality v odvětví

Míra rivality (konkurence) v odvětví je výchozím bodem pro zhodnocení míry lákavosti daného trhu resp. atraktivitu a ziskovost. Konkurenční boj se vede přes snižování cen produktů jedním a následně ostatními subjekty, a tím se snižuje ziskovost všech zúčastněných. Velkou míru rivality nalezneme na trzích, jejichž míra růstu je malá, cena produktů nízká, fixní náklady vysoké, nebo na tomto trhu existuje hodně konkurenčních firem. Jsou-li všechny firmy podobné velikosti a se stejnými schopnostmi, je pak také rivalita v tomto odvětví vysoká a boj je víceméně vyrovnaný. Jako ochranu před velkou konkurencí může podnik využít bariér vstupu a výstupu nebo je taky možné jít cestou výrazně diferencovaných produktů. (Matusiková, 2014)



Obr. 2.5 Model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování podle Sedláčková a Buchta (2006, s. 48)

Jak píše Matusiková (2014), tento pohled na konkurenceschopnost skrze pět konkurenčních sil má své výhody a nevýhody. Výhodou může být pomoc při stanovování hlavních atributů konkurence a hledání konkurenční výhody. Managementu firmy dále pomáhá při dlouhodobém plánování a vede je k lepšímu výběru strategie. Co naopak tato metoda postrádá je lidský faktor (lidské zdroje podniku). Jedná se tedy o vynechaný potenciální zdroj konkurenční výhody. Tato problematika je lépe uchopená v následující koncepci J. Jirásk a taky v nových dimenzích konkurenceschopnosti (viz. model IDINMOSU).

V reakci na model konkurenčního prostředí Porter definoval tři generické strategie, díky kterým může firma předstihnout svou konkurenci. Každá ze strategií nabízí dobrou pozici oproti působení pěti konkurenčních sil. Aby byly účinky strategie co nejsilnější, měla by se firma soustředit pouze na jeden přístup, neboť následování vícera možností má oslabující efekt. Porterovy generické strategie jsou následující:

1. strategie nízkých nákladů,
2. diferenciací,
3. soustředění pozornosti (specializační strategie). (Mikoláš, 2005)

Strategie závislé na druhu strategické výhody a cílové velikosti odvětví jsou zobrazeny na obrázku 2.6. Přiblížení jednotlivých strategií pak následuje pod obrázkem.

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	V určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Obr. 2.6 Tři obecné strategie

Zdroj: Vlastní zpracování podle Porter (2004, p. 39)

Strategie nízkých nákladů

Získat prvenství v celkových nákladech, jak píše Porter (2004), vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, pečlivé sledování možnosti snižování nákladů využitím zkušeností, kontrolování přímých, režijních nákladů a manažerských nákladů. Dále autor popisuje možnost snižování nákladů v oblastech jako např. výzkum a vývoj či marketing, avšak v dnešní době je právě v těchto oblastech soustředěná většina pozornosti. Strategie nízkých nákladů chrání firmu před vlivem pěti konkurenčních sil díky tomu, že jakékoliv konkurenční (dodavatelské, odběratelské, atd.) boje mohou vyústit jen ve velikost zisku na úrovni druhého nejúspěšnějšího konkurenta na trhu. Prvenství v nákladech je možné dosáhnout i přes vysoký relativní podíl na trhu nebo třeba i díky výhodném přístupu ke zdrojům (surovinám). Podnik, který uvažuje o této strategii, musí často vynaložit vysoké prvotní náklady na technologii a taky musí počítat s počátečními rozběhovými ztrátami. Po dosažení pozice nízkých nákladů se podnik může radovat z velkého ziskového rozpětí, kterého by mělo být využito k dalším reinvesticím, protože žádná technologie nebude tou nejlepší napořád.

Porter (2004) se nezmiňuje pouze o výhodách těchto tří strategií, ale popisuje i jednotlivá rizika s nimi spojená. Mezi ta rizika prvenství v celkových nákladech patří:

- technologické změny (částečně zmírňují reinvestice);
- nízké náklady následovníků či nových konkurentů, kteří umí lépe imitovat nebo mají prostředky na získání lepší technologie;
- přehlížení vývoje produktu a marketingu kvůli přílišnému sledování nákladů;
- nákladová inflace.

Diferenciace

Strategie diferenciace je založená na něčem, co je úplně jedinečné pro celý trh. Může se jednat o design, image značky, technologii, vlastnosti produktu, zákaznický servis, prodejní síť nebo jejich kombinaci. Tato strategie přináší nadprůměrné zisky díky dobré pozici při vyrovnávání se s konkurenčními silami, což umožňuje hlavně věrnost zákazníků, resp. jejich menší citlivosti vůči ceně. Někdy je diferenciace produkce neslučitelná se získáním velkého podílu na trhu, jelikož onu exkluzivitu (např. kvalitnější materiál a tím pádem i vyšší cena) produktu si nemůže dovolit zaplatit úplně každý. (Porter, 2004)

Rizika strategie diferenciace jsou:

- příliš velký rozdíl v nákladech mezi konkurenty sledujícími strategii nízkých nákladů a těmi, kteří následují strategii diferenciace;
- potřeba diferenciace ze stran zákazníka klesá;
- imitace (snižuje diferenciaci). (Porter, 2004)

Soustředění pozornosti (specializační strategie)

Poslední generickou strategií, kterou uvádí Porter (2004), je strategie soustředění pozornosti a to např. na skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Podnik se oproti předchozím strategiím snaží pouze uspokojit potřeby zákazníků určitého segmentu (trhu). Tím pádem dokáže při této specializaci dosáhnout nižších nákladů než konkurence, anebo dojít k diferenciaci, nebo obou najednou. V každém případě k tomu dochází pouze na onom určitém trhu. A stejně jako předchozí strategie, i tato v sobě obnáší ochranu proti pěti konkurenčním silám podle toho, jde-li o pozici nízkých nákladů nebo diferenciace.

Mezi rizika specializační strategie patří:

- náklady konkurentů působících v celém odvětví jsou menší než náklady konkurentů specializujících se na určitý segment;
- menší rozdíl mezi požadavky zákazníků na celkovém a specializovaném trhu;
- nalezení dílčích trhů uvnitř specializovaného (negace efektu soustředění). (Porter, 2004)

Firma, která není schopná dosáhnout ani jedné ze zmíněných strategií a zůstane stát na půli cesty, je ve velmi špatném strategickém postavení vůči konkurentům. Takto postavená firma má zaručenou nízkou ziskovost a pravděpodobně uvnitř podniku panuje špatná atmosféra, zmatené organizační uspořádání a nedobrý motivační systém. Aby se firma trčící

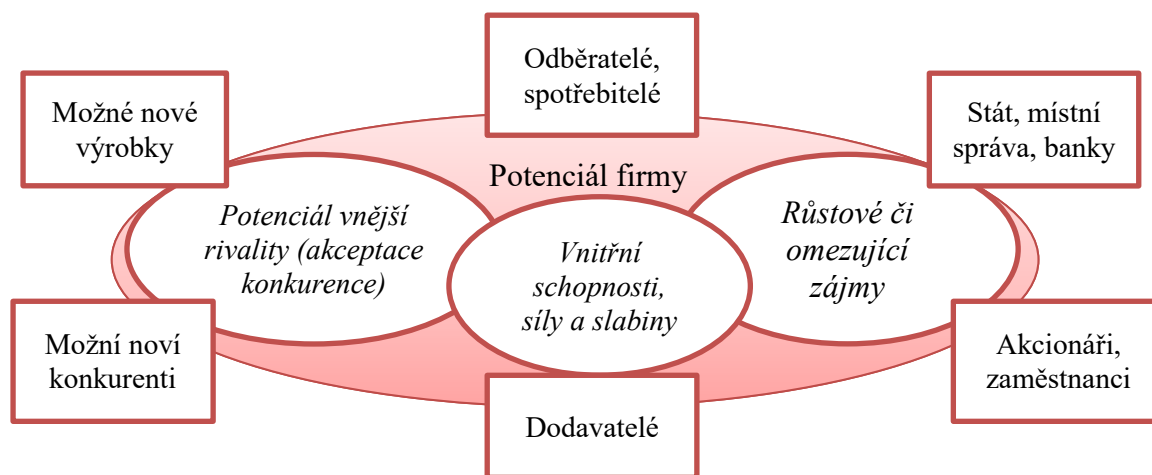
někde uprostřed dostala pryč, musí podniknout kroky k dosažení nízkých nákladů (nebo přinejmenším nákladové parity) či dopracovat se k diferenciaci, což samozřejmě vyžaduje čas a značné úsilí. (Porter, 2004)

2.2.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska

Chybějící části v koncepci konkurenceschopnosti M. E. Portera se snažil vyřešit Jirásek přidáním pohledu dovnitř podniku, což předchozí autor neviděl jako důležité s ohledem na zvolenou problematiku. Avšak i společnost samotná skrývá něco, co jej může dostat před konkurenci, a proto je přínosné analyzovat i tuto část.

J. Jirásek ve svém modelu popsal dva okruhy konkurenčních sil. Prvním z nich jsou vnější síly, které zahrnují dodavatele, odběratele, spotřebitele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky konkurentů, vlastníky (akcionáře), zaměstnance, stát, místní správu či banky. V podstatě jde o Porterovy síly. Na druhé straně pak definoval vnitřní síly jako vnitřní schopnosti, síly a slabiny podniku, potenciál vnější rivality (akceptace konkurence), růstové nebo omezující zájmy podniku (ohrožení nebo příležitosti). Tato koncepce rozšiřuje pojetí pěti konkurenčních sil a je posunutá blíže k teorii potenciálu. (Mikoláš, 2005)

Na obrázku 2.7 můžeme vidět vizuální zobrazení tohoto modelu konkurenceschopnosti.



Obr. 2.7 Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 72)

2.2.3 Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera

Teorie tržních pozic konkurence navazuje na teorie konkurenčních sil M. E. Portera a J. Jiráska. Kotler přišel se čtyřmi konkurenčními strategiemi odvíjejících se od pozice konkurenta na trhu. Tyto strategie nazval následovně:

1. **vedoucí firma na trhu** je dodavatel s významným podílem na trhu (nejméně 40 %), zaujímá vedoucí postavení a předbíhá konkurenty např. v marketingu nebo inovacích;
2. **tržní vyzyvatel** je podnik v těsném závěsu za vedoucí firmou, podobně mívá významné ale ofenzivní postavení;
3. **následovatel** je dodavatel s menším podílem na trhu netoužící po konkurenčním boji, ale naopak následuje a snaží se napodobit vedoucí firmu;
4. **výklenkář** je firma zajímající se o výklenky na trhu, které velcí dodavatelé opomíjejí, a stejně jako následovatelé se i výklenkáři vyhýbají konkurenčním střetům. (Mikoláš, 2005)

2.2.4 Nové dimenze konkurenceschopnosti – model IDINMOSU

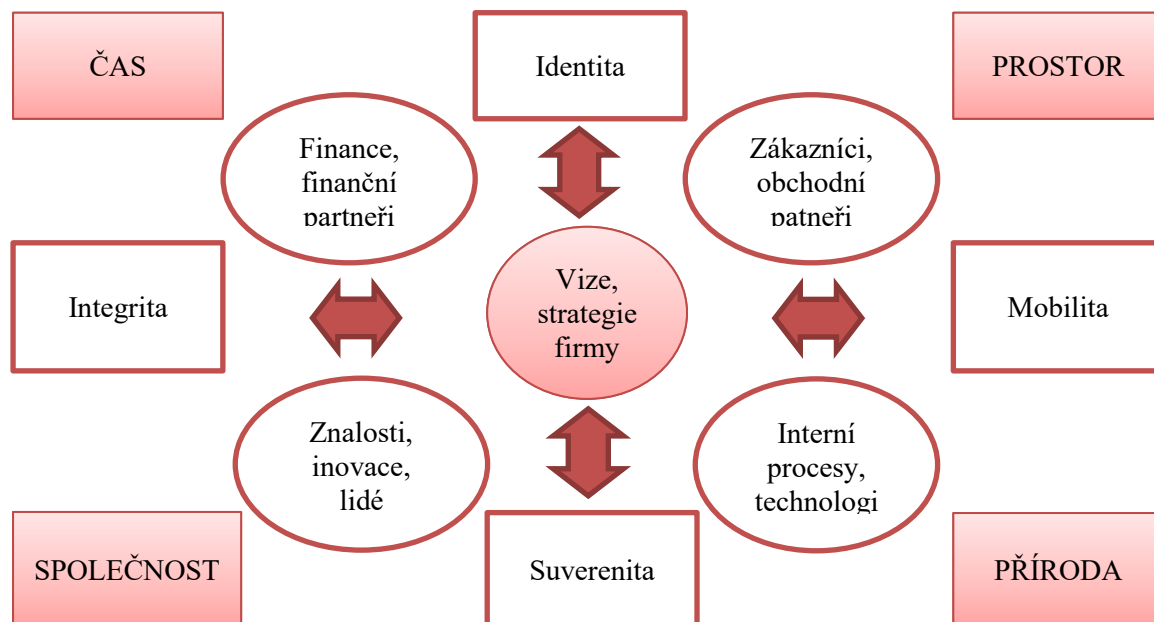
Pojetí konkurenceschopnosti, které se nejvíce hodí pro dnešní svět je nazvaný jako nový model (nebo taky dimenze) konkurenceschopnosti podniku, který navíc řeší problematiku působení měkkých faktorů, jako jsou identita, integrita, mobilita a suverenita. Model IDINMOSU je v souladu s teorií Total Quality Management (TQM). Měkké faktory můžeme charakterizovat takto:

- IDENTITA – soubor vnitřních a vnějších vlastností popisující podnik v jeho okolí, jde taky o individualitu a sebeuvědomění;
- INTEGRITA – integrita neboli soudržnost podniku je dána dvěma protiklady, které jsou představovány zaměstnanci (jejich identitou, dynamikou a flexibilitou) a podnikem jako takovým (majícím vlastní identitu);
- MOBILITA – schopnost reagovat a adaptovat se na změny uvnitř podniku i v přiléhajícím prostředí, nebo také pohyb samotného podniku v prostoru a času;
- SUVERENITA – pozice podniku k okolí, suverénní je ten podnik, který dokáže rozhodovat o svém vlastním osudu bez potřeby zásahu (dovolení) dalších subjektů. (Štverková, 2013)

Vnější zdroje konkurenceschopnosti podniku jsou *čas, prostor, příroda a společnost*. Naproti tomu mezi vnitřní charakteristiky řadíme *finanční, lidský, procesní (technologický) a znalostní kapitál*. (Štverková, 2013) Podle jiné publikace od autorů Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011) můžeme model přirovnat ke stavbě, kdy základy jsou tvořeny bazickým subjektivním a objektivním potenciálem, na kterém jsou následně vybudovány tzv. pilíře konkurenceschopnosti nesoucí hlavní (vrcholové) top potenciály (identitu, integritu, mobilitu a suverenitu). Bazickým subjektivním potenciálem je myšlen potenciál přiléhající

k podnikateli (finanční, lidský, zájmový a procesní potenciál) a pod pojmem bazický objektivní potenciál jsou ukryté síly jako čas, prostor, příroda a společnost.

Model IDINMOSU je pro lepší pochopení znázorněn na obrázku 2.8.



Obr. 2.8 Schéma konkurenceschopnosti - IDINMOSU

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 85)

Nové dimenze konkurenceschopnosti, jak uvádí Mikoláš (2005), lze najít v podobě podnikového image, designu, vnitřní kultury a klimatu, komunikace uvnitř i navenek, celkového chování podniku, produktů nebo třeba inovací.

Shrneme-li poznatky vycházející z výše uvedených modelů konkurenceschopnosti, můžeme jasně konstatovat, že čím více se přibližujeme k soudobému myšlení člověka jako podnikatele či ekonoma, tím více je kladen důraz na měkké faktory obklopující podnikatelský subjekt. Z minulosti, představované Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, který úplně ignoruje měkké faktory, přes Jiráskův model doplněný právě o tyto vnitřní síly, které jak už bylo zmíněno, mohou ukrývat konkurenční výhodu, se dostáváme až do současnosti a k novým pojetím konkurenceschopnosti zde představovaným modelem IDINMOSU, kde je veškerá pozornost věnována měkkým konkurenčním silám. Nakonec tedy zůstaneme u tvrzení autorů Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011, s. 222), že: „*konkurenceschopnost chápeme jako potenciál a konkurenci jako proces využívání tohoto potenciálu*“.

2.3 Metody pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti

I když potenciál není přímo měřitelný, existují metody pro jeho měření, které však mají svá omezení. Můžeme například využít měření typu *ex post*, které se soustředí na

potenciál vynaložený a na dosažení efektů, tudíž jde o potenciál spotřebovaný v minulosti. Dalším typem je *ex ante*, který popisuje očekávání na využití potenciálu v budoucnosti. Měření je v každém případě účelově definovaným zjednodušením reality pro potřebu užité metody. Obor nadřazený této problematice se nazývá *podniková diagnostika* rozděluje metody do tří skupin:

1. lokální – zeměření na určitou oblast (segment, podnik,...);
2. globální – pohled na subjekt měření jako na celek „o sobě“;
3. totální – komplexní měření potenciálu ze všech hledisek. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Pohled na měření podnikatelských procesů se dělí do dvou skupin. Zprv je zde tzv. *hard* přístup charakterizovaný výrokem „*co se nedá měřit, to se nedá řídit*“ (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 248). Druhým přístupem je pak tzv. *soft* přístup, kdy se procesy snažíme měřit různým srovnáváním např. systémem lépe - hůře, bodově, pomocí vektorů, škálou, atd. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Při provádění měření (obecně analyzování) je dobré vyvarovat se určitých „přešlapů“, které mohou nepříznivě ovlivnit věrohodnost měření. Nač je taková analýza, když jsou její závěry předem stanovené k obrazu hodnotitele? Proto si uvedeme některé z hlavních chyb, kterých se hodnotitel může dopustit. Jmenovitě se jedná o tendence získávat pouze lehce dostupné a nedůvěryhodné informace (neprověření zdrojů), záměrné zatajování nebo přehlížení informací, které nepodporují závěr hodnotitele či ho úplně vyvracejí, nesprávné zvolení metody měření nebo špatná interpretace výsledků. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011)

Následuje přiblížení metody hodnocení životaschopnosti podle Harryho Pollaka, SWOT analýzy a diagnostické metody GM-Trend, kterých je využito v praktické části diplomové práce a které zhodnocují konkurenceschopnost a potenciál vybraného podniku.

2.3.1 Hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku dle H. Pollaka

Pollak (2003) přišel s metodou hodnocení životaschopnosti podniku, kterou popisuje ve své knize *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*, a která je založena na subjektivním hodnocení a podává pragmaticky přijatelné výsledky. I podle autora sice může být chyba udělaná hodnotitelem v bodování kvalitativního rázu, ale neměla by mít kvantitativní vliv na konečný výsledek. Tuto metodu vybudoval Harry Pollak během svého studia upadajících podniků a využil ji při hodnocení podniků v případech sanace.

Postup metody je rozdělen do několika kroků. Jak Pollak (2003) uvádí, nejprve se deseti vybraným klíčovým charakteristikám přidělí body podle toho, jak daná charakteristika ovlivňuje budoucnost podniku. Následně je každé charakteristice udělen poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Vitalitou podniku je pak součet bodů ocenění vyjádřený jako procentuální podíl. Konkrétní výsledky se nakonec porovnávají se stanovenými hodnotami, podle kterých se určí, jak na tom podnik je. Hodnoty pro hodnocení jsou následující:

- 81 až 100 % - vitalita je téměř zaručena,
- 61 až 80 % - vitalita je velmi pravděpodobná,
- 41 až 60% - vitalita bez zásahu není zajištěna,
- 21 až 40% - nemocný podnik,
- 0 až 20% - podnik je v krizi.

Při pohledu na vybraných deset charakteristik v tabulce 2.1 lze zjistit několik faktů. Celkem osm těchto charakteristik pochází z vnějšího okolí, bodové hodnocení umožňuje jasné stanovení rozdílu mezi těmito charakteristikami, charakteristiky jsou stanoveny tak, aby hodnotitel neměl problémy s jejich ohodnoceními a je statisticky dokazatelné, že odchylka pod 15 % nemá zásadní vliv na výsledek hodnocení. (Pollak, 2003)

Tab. 2.1 Cílové body 10 charakteristik dle H. Pollaka

Charakteristika	Body	
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
Výrobky odpovídající trhu	12	další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
Spokojení zákazníci	11	důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců
Spokojenost finančních účastníků	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
Poměr k životnímu prostředí	11	předcházení možným konfliktům v budoucnosti
Kapitálová základna	10	zdravý základ
Výhodná lokalizace podniku	9	přínos oproti konkurenci
Zaměstnanci	8	nezanedbatelný přínos pro budoucnost
Finanční výsledek	8	důkaz zdravé podnikové politiky
Spolehliví dodavatelé	7	při členění v průmyslu důležitý faktor

Zdroj: Vlastní zpracování podle Pollak (2003, s. 29)

Podle uvedených informací lze soudit, že tato metoda hodnocení vitality podniku může být kritizována hned ve třech bodech. Prvním z nich je subjektivnost, kdy autor podotýká, že objektivní způsob měření nebyl zcela nalezen. Dalším kamenem úrazu mohou být nevhodné nebo neúplné vlastnosti podniku potřebné k hodnocení. Třetím a posledním

bodem kritiky je možnost špatného přidělení bodů, které se opět váže k hodnotící osobě, a tedy nás opět upozorňuje na problém subjektivity. (Pollak, 2003)

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je hojně využívaným nástrojem, kterým se analyzují silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby okolí. Využívají ji například manažeři při řešení problémů na strategické, taktické či operativní úrovni, nebo ji třeba mohou použít personalisté identifikující přednosti a slabiny jednotlivců resp. zaměstnanců. Informace pro SWOT analýzu je možné převzít z dílčích analýz, srovnáním s konkurenty, metodou interview nebo taky například brainstormingem. Někdy najdou uplatnění i již dříve zhotovené oborové SWOT analýzy či závěry z výzkumů, které mohou posloužit jako inspirace. Analýza zpracovávána každoročně, je pak dobrým přehledem o vývoji slabých stránek a ohrožení, kdy v nejlepším případě ubývají, a naopak nám narůstá počet silných stránek a příležitostí. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ale nestačí pro celkový přehled. Je nutné připojit jednotlivým položkám SWOT analýzy hodnotu (body) a váhu. Může být využito např. stupnice od 1 do 5, kdy hodnota 5 znamená největší spokojenost a hodnota 1 nejmenší spokojenost (kladná čísla pro silné stránky a příležitosti, záporná čísla pro slabé stránky a ohrožení). Váhy důležitosti jsou pak v %, kdy součet všech položek jednotlivých kvadrantů musí dát vždy 100 %. (Eckhardtová, 2014) Takto ohodnocená tabulka je pak lépe interpretovatelná, neboť víme, které položky mají největší vliv na podnik, a které jsou naopak méně významné.

Každá analýza má své výhody a nevýhody, takže je vhodné podívat se, co kritici této metody mohou použít proti jejímu využití v praxi. Můžeme například využít příkladů, které zmiňuje Sarsby (2016) ve své knize věnované jen a pouze SWOT analýze. Mezi výhody se tedy řadí následující položky:

- jednoduchost (žádné složité počty),
- využitelnost na všech úrovních společnosti (týmy, podnikatelské jednotky, divize, atd.),
- různý stupeň zpracovanosti (jednodušší pro lehké případy, detailnější pro závažné problémy),
- vizuálně přívětivá (dobře komunikovatelná dalším stranám),

na druhou stranu mezi nevýhody patří:

- nekvalitní informace a zobecňování,
- informace založené na osobním vnímání, dobré víře nebo preferencích,
- špatné vyhodnocení informací (chybné zařazení do konkrétní oblasti).

2.3.3 Metoda GM-Trend

Základy této metody jsou uchyceny v poradenské firmě GM-TREND, spol. s r. o. sídlící v Ostravě, odkud pochází i její název, a kterou pak Zdeněk Mikoláš a Ladislav Ludvík rozvedli na akademické půdě. Metoda GM-Trend ve verzi z roku 2010 je v současnosti vyučována na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě a Vysoké škole podnikání Ostrava. Jedná se o totální diagnózu podnikatelského potenciálu, která byla odvozena od teorie hodnotového inženýrství a operačního výzkumu. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011) Pro praktické využití metody (výpočetní část) se používá tabulkový procesor (Microsoft Excel), který je naprosto dostačující svými funkcemi a uživatelskou přívětivostí (dekompozice funkcí, tvorba tabulek, grafů a jednoduché počty).

Základními kroky diagnózy GM-Trend jsou pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy a bodové ohodnocení pyramidální struktury (potenciálu stromu funkcí). (Mikoláš, 2005)

- **Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy**

V této fázi se snažíme o získání hierarchického stromu (pyramidu) funkcí. Pravidla pro rozklad funkcí (potenciálu) podniku jsou následující:

- popis funkce musí být jasný a konkrétní, každá funkce musí být popsána vnitřními i vnějšími na sobě nezávislými charakteristikami (min 5 – max 10);
- nejvyšší funkce se nazývá *hlavní* neboli nadřazená funkce (např. výrobní funkce), dále pak od ní odvozené se nazývají *základní* funkce (např. produktivní, logistická, obslužné a pomocné, prodejní, rozvojová a ostatní neproduktivní funkce), ze kterých se následně odvozují *elementární* funkce (např. výroba série, individualizovaná výroba, atd.), které už pak není účelné dále rozkládat;
- každá z nadřazených funkcí by měla být složena z 3 až 7 podřazených funkcí;
- nezařaditelné *cizopasně* (cizorodé) funkce se do rozkladu nezařazují, ale je vhodné provést lokální diagnózu, aby se zjistila síla nežádoucích dopadů na firmu. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Charakteristiky funkcí se v následujícím kroku analyzují v diagnostických tabulkách, kde se určí, zda jde o vnitřní nebo vnější charakteristiku (potenciál) a poté se ji přiřadí (ocení se) body podle bodové stupnice stanovené hodnotitelem na začátku úkolu. Příkladem může být stupnice uvedená v tabulce 2.2.

Tab. 2.2 Bodová stupnice

- 3	Extrémně slabý
- 2	Velmi slabý
- 1	Slabý
0	Nevím
1	Silný
2	Velmi silný

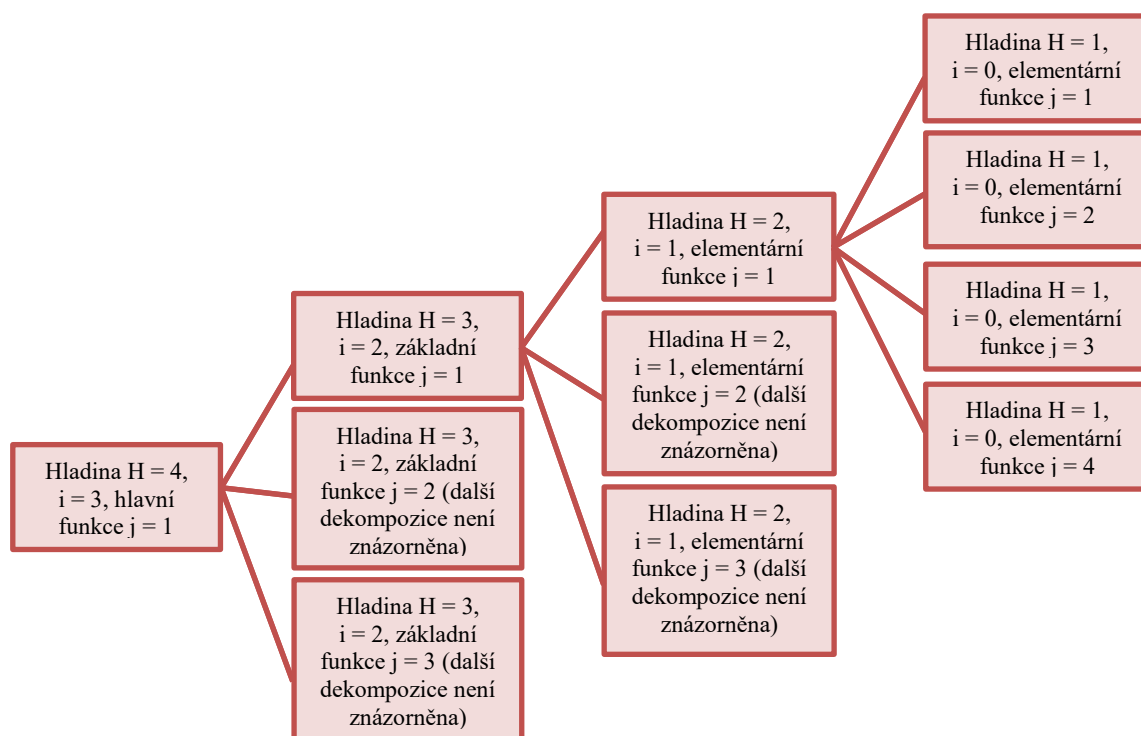
Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011, s. 262)

- **Bodové ohodnocení pyramidální struktury (potenciálu stromu funkcí)**

Po dekompozici funkcí (potenciálu) následuje, jak píše Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011), bodové ohodnocení neboli syntéza (syntetické bodové ohodnocení), kterou je možné charakterizovat ve dvou krocích:

1. *označení úrovní funkcí*

– od elementární úrovně ($i = 0$) až po vrcholovou (hlavní) funkci ($i = 1, 2, 3, \dots, H$), která je na obrázku 2.9 na hladině $i = 3$ a kde je také pro představu dekomponovaná jedna z podřazených funkcí (i když v realitě můžeme rozložit skoro všechny);



Obr. 2.9 Hierarchický strom funkcí potenciálu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011, s. 253)

2. bodové hodnocení charakteristik funkcí potenciálu

- v tomto kroku se vypracovává syntéza a synkréza jednotlivých funkcí stromu;
- *syntéza* se provádí od nejnižší nadřazené funkce ($i = 1$) každé větve v pyramidálním rozkladu funkcí (potenciálu), kdy nejprve vybereme nejpodstatnější charakteristiky podřazených funkcí ($i = 0$) a ty pak přiřadíme nadřazené funkci ($i = 1$) v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, každá „kvalitativní“ skupina (např. jen silné stránky) musí přijmout alespoň jednu charakteristiku (maximálně čtyři), pak nadřazená funkce ($i = 1$) bude mít 4 až 16 charakteristik;
- nevybrané charakteristiky z nižší úrovně $i = 0$ pak nabydou hodnoty nula, resp. **$BSA_{i=0} = 0$** ;
- vybraným charakteristikám z úrovně $i = 0$ nadřazené funkci $i = 1$ se poté přiřadí body podle míry významu (nejvýznamnější = 4 body, nejméně významná = 1 bod), tedy **$BSY_{i=1} = 4, 3, 2, 1$** ;
- *synkréza* (nehomogenní syntéza) postupuje od úrovně $i = 1$, v druhém stupni synkrézy vybereme charakteristiky (je jedno jestli silnou nebo slabou stránku, příležitost či ohrožení) vybrané v předchozí syntetické fázi mající bodové ohodnocení $BSY_{i=1}$, kdy se vyberou jen 4 charakteristiky, které se uspořádají sestupně podle míry významnosti a ohodnotí se body $BSK_{i=1} = 8, 7, 6, 5$ resp. **$BSK_{i=1} = 4 + <1, 2, 3, 4>$** ;
- v případě dalších nadřazených úrovní ($i = 2, 3, \dots$) pyramidového rozkladu funkcí se postupuje jako v předešlých postupových krocích, kdy pro $i \geq 1$ je **$BSK_i = (2 \cdot i - 1) \cdot 4 + <1, 2, 3, 4>$** a současně platí **$BSY_i = \max (BSK_i) + <1, 2, 3, 4>$** , ale dále také platí **$BSK_{i=*} = BSY_{i=*} = 0$** (* je každá elementární úroveň funkce všech odvětví stromu a $\max (BSK_i)$ je rovno všem maximům BSK_i na příslušné rozkládající hladině).

Pro praktické znázornění je v tabulkách 2.3 a 2.4 ukázaný příklad syntézy a synkrézy, kdy uvažujeme jednu hlavní funkci (HF1) náležící úrovni $i = 3$ a dekomponovanou na dvě základní funkce - „levou“ ZF11 a „pravou“ ZF12 (ZF12 je dále nerozkládaná, tudíž se jedná o základní funkci na úrovni $i = 0$), nakonec od ZF11 je odvozena další funkce (OF111) a od ní dále odvozená elementární funkce (např. EF1111 ležící na úrovni $i = 0$). Funkce, kterým se připisují charakteristiky, jsou pak ZF12 a EF1111.

Tab. 2.3 Syntéza a synkréza - větev první (levá)

<i>hladina i = 0</i>	nevybrané charakteristiky s potenciálem $BSK_{i=0} = BSA_{i=0} = 0$
<i>hladina i = 1</i>	syntéza – nejvýznamnější vybraná charakteristika dané skupiny (např. silná stránka) má bodové ocenění (míru potenciálu) $BSY_{i=1} = 4$ synkréza – při syntéze byla však oceněna druhým místem významnosti, tedy $BSK_{i=1} = 4 + 3 = 7$
<i>hladina i = 2</i>	syntéza – uvedená silná stránka byla na této úrovni zařazena např. jako 2. nejvýznamnější charakteristika v „kvalitativní“ skupině a má bodové ocenění $BSY_{i=2} = 7 + 3 = 10$ (přičemž z hladiny $i = 1$ se přenáší maximální míra potenciálu = 7) synkréza – zde je zařazena na třetí pozici, tedy ocenění charakteristiky (silné stránky) v rámci synkrézy je $BSK_{i=2} = 12 + 2 = 14$
<i>hladina i = 3</i>	syntéza – uvedená silná stránka byla na této úrovni zařazena až na 3. místo v rámci „kvalitativní“ skupiny a má bodové ohodnocení $BSY_{i=3} = 14 + 2 = 16$ (přičemž z hladiny $i = 2$ se přenáší maximální míra potenciálu = 14) synkréza – charakteristika je i zde zařazena na třetí místo, tudíž ocenění charakteristiky (silné stránky) v rámci synkrézy je $BSK_{i=3} = 20 + 2 = 22$

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 183)

Stejně jako u levé strany pokračujeme se syntézou a synkrézou základní funkce (ZF12) ležící na úrovni $i = 0$. Postup pravé strany je zobrazen v následující tabulce 2.4.

Tab. 2.4 Syntéza a synkréza - větev druhá (pravá)

<i>hladina i = 0</i>	nevybrané charakteristiky s potenciálem $BSK_i = BSA_{i=0} = 0$
<i>hladina i = 3</i>	syntéza – z úrovně $i = 0$ byla na této úrovni např. vybrána „příležitost“ a zařazena až na 2. místo v rámci „kvalitativní“ skupiny a má bodové ocenění 3 (přičemž z hladiny $i = 3$ první větve se přenáší maximální míra potenciálu = 14) $BSY_{i=3}^{(2)} = 14 + 3 = 17$ synkréza – charakteristika je i zde zařazena na druhé místo, proto ocenění charakteristiky (dané příležitosti) v rámci synkrézy je $BSK_i = 3 + 20 = 23$, což je však maximum v obou větvích hierarchického stromu (pyramidy), a tudíž tato charakteristika (příležitost) má největší míru potenciálu ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikoláš (2005, s. 184)

Jedním z dalších kroků metody GM-Trend, jak uvádí Mikoláš (2005), je transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu do procesní podoby. Snažíme se najít interakce (vztahová analýza) mezi pyramidálně bodově oceněnými potenciály rozdělené do „kvalitativních“ skupin v horizontální rovině (nejsou závislé na velikosti potenciálů). Tyto vztahy pak zapíšeme do *incidenční matice*, provedeme tzv. kauzální analýzu a stanovíme orientaci (směr) interakcí potenciálu pomocí šipek. Podle zhotovené matice vytvoříme *síťový diagram*, ve kterém hledáme řetězce s nejvyšším *absolutním* součtem hodnot a nejvyšším *relativním* součtem (znaménko + mají silné stránky a příležitosti, znaménko – mají slabé

stránky a ohrožení). Při pohledu na diagram nalezneme výchozí, uzlové (průchozí) a konečné potenciály, dále také rozvojové s převahou kladů (*rozvojová linie potenciálu*), a obranné řetězce sítě, kde převažují zápory (*obranná linie potenciálu*). Na konci diagnostické metody GM-Trend se „současné“ výsledky interpretují do budoucnosti pomocí variantních hypotéz a přiloží se komentář s doporučením k využití potenciálů.

V návaznosti na absolutní a relativní součty hodnot můžeme vypočítat relativní orientaci silového pole (ROSP) jako podíl relativní hodnoty silového pole (VSP) a celkového potenciálu neboli globální váhy silového pole (GVSP). Při využití metody GM-Trend pro období tří let lze zjistit, zda je podnik dynamický či nikoliv, a to pomocí vzorce (2.1), který je podmínkou dynamiky. V případě, že je podmínka splněná, a levá strana se opravdu rovná nebo je větší než pravá strana, je celková dynamika potenciálu podniku zajištěna. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011)

Podmínka dynamiky:

$$KPC_{t+1} \geq 2 - \left(\frac{SP_t}{PC_t}\right) \quad (2.1)$$

Stabilizovaný potenciál (SP_t) je přenášeny z jednoho období do druhého, proto jej lze vyjádřit vzorcem:

$$SP_t = GVSP_{t+1} - GVSP_t \quad (2.2)$$

Vzorec pro výpočet potenciálu KPC_1 je následující:

$$KPC_{t+1} = PC_{t+1}/PC_t \quad (2.3)$$

Postup analýzy celkové dynamiky potenciálu podniku můžeme tedy shrnout následovně do několika kroků:

1. vytvořit souhrnnou tabulku potenciálů pro tři roky ($t = 0, 1, 2$) s údaji VSP_t , $GVSP_t$ (PC_t) a $ROSP_t$;
2. vypočítat potenciál SP_t a KPC_{t+1} ;
3. vypočítat a poté porovnat levou a pravou stranu vzorce (2.1);
4. potvrdit nebo naopak vyvrátit podmínku dynamiky.

Získané výsledky ze všech analýz a metod, které zhodnocují potenciál a konkurenceschopnost, vezmeme v úvahu při stanovování a formulaci návrhů a doporučení pro vybraný podnik do budoucnosti.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro svou práci jsem si vybrala podnik specializující se na výrobu pohonů a převodovek těžebních a úpravnických strojů SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. Hlavními důvody pro výběr této firmy byly neustávající rozvoj a vývojové tendence podniku.

SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. patří do mezinárodní skupiny SEW-EURODRIVE sídlící v německém Bruchsalu, která byla založena 13. června 1931 pod názvem Süddeutsche Elektromotorenwerke (zkráceně SEW) bankovním obchodníkem Christianem Pährem. I přes to, že se budova SEW nacházela v místě spojeneckého bombardování, přežila druhou světovou válku bez větších škod. V poválečném období dokázala firma pod novým vedením nejen obnovit výrobu ve stávající hale, ale také se rozhodla rozšířit výrobní činnost do dalšího německého města Graben. S rokem 1960 pak vznikla první zahraniční pobočka v Alsasku, bývalém regionu Francie, pod názvem SEW USOCOME. Velký průlom v myšlení zaznamenala firma o pět let později, kdy se z Ameriky na evropský kontinent dostala odpověď na uspokojování specializovaných požadavků různých oborů bez vysokého vynakládání nákladů, jinými slovy stavebnicovost neboli modularita. Tento nový způsob výroby dokázal snížit náklady na kus díky velkému objemu produkovaných dílů, které bylo možné lehce a levně kombinovat podle potřeb zákazníků. V následujících letech SEW vybudoval výrobní závod ve Švédsku a otevřel pobočku a pár technických kanceláří v Itálii. Díky nezadržitelnému růstu a celoevropské působnosti je firma v roce 1971 přejmenována Ernem Blicklem na SEW-EURODRIVE. Jen o dva roky později si pak přebráním konkurenční firmy Obermoser z Bruchsalu upevňuje společnost své konkurenční postavení na globálním poli. Mimo jiné lze působení firmy najít ve státech, jako jsou např. Brazílie, USA, Kanada, Francie, Čína nebo Finsko. Celkově tato výhradně rodinná společnost vlastní 14 výrobních závodů a 79 technologických center ve 48 zemích světa a zaměstnává okolo 17 tisíc zaměstnanců.

Výzkum a vývoj výrobků je v podniku přítomen již od začátku. Kromě učňovských dílen, které byly zřízeny již po válce, má SEW-EURODRIVE Inovační centrum Ernsta Blickleho (EBIC), kde se soustředí celosvětový výzkum a vývoj společnosti, a DriveAcademy®, která je jejím ústředním vzdělávacím centrem nejen pro stávající zaměstnance. Co se týče produktů společnosti, tak do výrobního portfolia patří hlavně decentrální pohony a mechatronika, řídicí technika, převodové motory, frekvenční měniče, motory, servo technologie, bezpečnostní technika, průmyslové převodovky, průmyslová komunikace a bezkontaktní přenos energie. Jak už bylo zmíněno, stavebnicovost hraje

ve výrobě velikou roli. Kromě využívání nízkých nákladů vznikajících ze sériovosti přišla společnost v roce 1994 s dalším inovačním řešením ohledně výrobku, kdy na trhu představila vývoj ocelového ozubení na nové řadě převodových motorů SPIROPLAN®.

S otevřením Competence Centra v roce 2004 přivádí SEW na svět novou službu Complete Drive Service nebo-li CDS®, ve kterém využívá modularitu služeb pro individuální potřeby zákazníků. Dále pak společnost nabízí možnost individuálního využití služeb nebo jejich kombinaci. Konkrétně se jedná o služby jako jsou např. komplexní poradenství, školení, 24 - hodinovou servisní linku, záruční a pozáruční servis, programování aplikací, plánování a realizaci, opravy, revizi a údržbu nebo třeba řízení poruch.

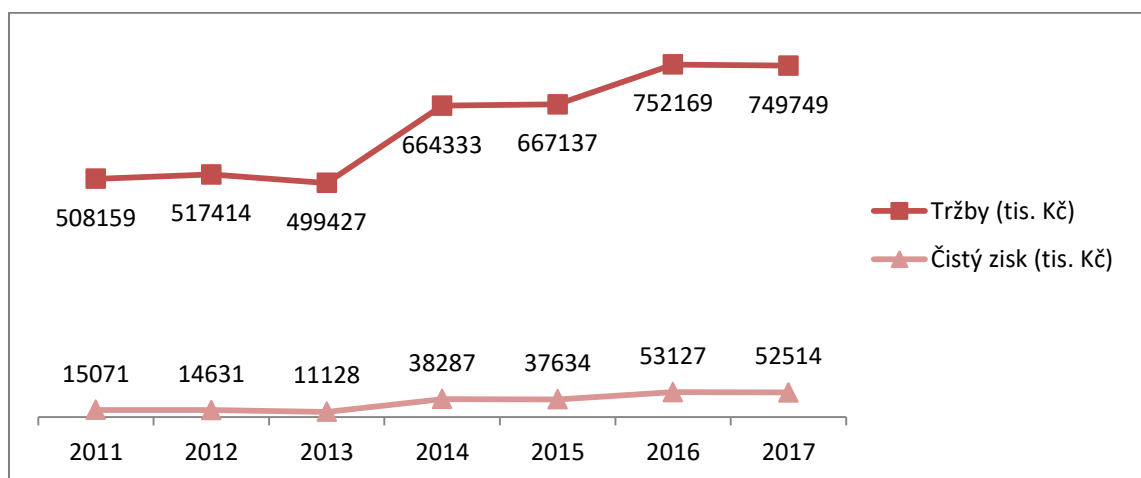
Základními pilíři SEW-EURODRIVE jsou schopnost inovace, tradice a zaměření na zákazníka. Díky různorodosti produkovaných výrobků a nabízených služeb přináší společnost přidanou hodnotu a měřitelný přínos zákazníkům. Zdolávání výzev a vášně pro technologie patří mezi hnací síly společnosti, které ji mimo jiné řídí do oblastí „průmyslu 4.0“, „Megatrendů“ nebo „Ekonomiky v procesu transformací“. Během svého působení získala firma mnoho ocenění v různých oblastech jako např. inovace, péče o zaměstnance, řízení zdraví, zákaznického servisu, kvalita a bezpečnost, udržitelnost výroby nebo taky ocenění ze strany zákazníků. Jmenovitě lze zmínit ocenění Německý šampión pro rok 2008 a 2009, Vynikající zaměstnavatel pro inženýry za rok 2011 a 2014 nebo Best Industrial Business Solution 4.0 za průkopnickou činnost v digitálních sítích. Společnost SEW-EURODRIVE každopádně zaznamenává globální úspěchy a je jedním z hlavních lídrů v oblasti s pohonnou technikou a automatizací. Spojení - „Žene nás pohyb“, je pak přímým odrazem toho, co podnik představuje.

3.1 SEW-EURODRIVE Česko

Do České republiky se firma SEW-EURODRIVE dostala v 90. letech minulého století, kdy v Hostivici u Prahy vznikla 11. dubna 1997 společnost SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. s identifikačním číslem 251 20 581. Jejím převažujícím předmětem podnikání je prodej a výroba průmyslových převodovek, elektromotorů a související elektroniky. Nejedná se jen o pouhé zastoupení německé mateřské společnosti. V Česku probíhá vlastní výroba, montáž, servis a dodání pohonů na klíč, které zahrnuje zajištění dodávky produktů, programování, uvedení do provozu až po zaškolení obsluhy. Díky stavebnicovosti výrobků je firma schopna uspokojit poptávku ve velmi krátké době (např. dva dny), což také přispívá k udržení dominantního postavení na českém trhu.

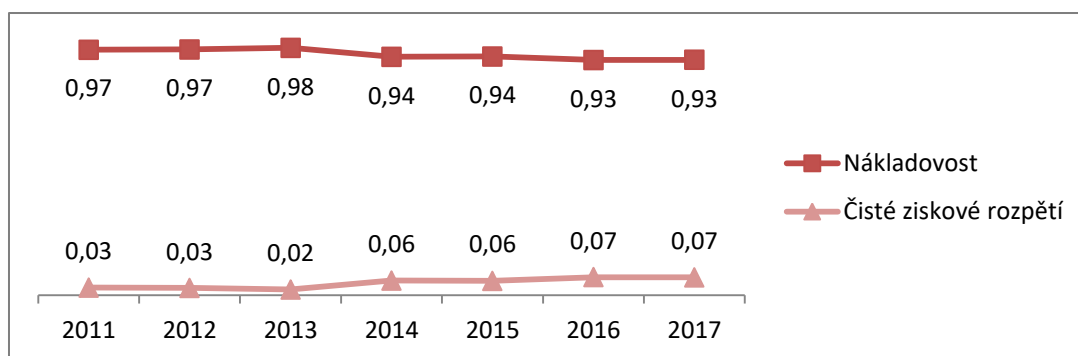
Kromě centrály v Hostivici má společnost celkem čtyři technologické kanceláře, které najdeme v Brně, Ostravě, Hradci Králové a Klatovech. Tyto tzv. Drive Technology Centra mají společně s centrálou na starost prodej a poradenství. Dále na území České republiky leží tři servisní centra zajišťující nepřetržitý 24 - hodinový servis, a které jsou umístěny na centrále, v Přerově a u výrobní haly v Plzni. Mimo jiné je část produkce zhotovována v montážním závodě u Prahy, která byla postavena společně s administrativní budovou SEW na zelené louce. Doprava mezi dodavatelem (resp. německou matkou) a českou dceřinou společností je vyřešená outsourcingem. Stejně tak je tomu i v případě dopravy ze závodů k zákazníkovi. Rozestavění jednotlivých pracovišť v ČR je pak k nalezení v příloze č. 3.

S rostoucím významem průmyslu 4.0 a internetu věcí se i SEW-EURODRIVE CZ snaží optimalizovat své obchodní a organizační struktury. V posledním hospodářském roce byl implementován nový interní nadnárodní systém vzdělávání zaměstnanců celé skupiny SEW – Learning Management System. Tento systém vzdělávání zavádí on-line způsob školení, a tedy znamená pro firmu redukci nákladů. Aby si podnik udržel stávající pozici nejen na tuzemském ale i zahraničním trhu, musí neustále investovat do rozvoje. Každoročně jsou rozšiřovány montážní a výrobní haly u Prahy a v Plzni, kdy přibývají nejen administrativní budovy, ale investuje se i do strojového parku. Růst společnosti je možné vidět v následujících grafech 3.1 a 3.2, kde tržby, čistý zisk a čisté ziskové rozpětí vykazují rostoucí trend. Oproti tomu křivka nákladovosti společnosti každoročně o pár procentních bodů klesá, ale to jen díky narůstajícímu objemu tržeb. Vývoj tržeb a čistého zisku kopíruje situaci na trhu s pohonnými technikami, kdy např. v posledním roce mírně poklesla poptávka po průmyslových převodovkách.



Graf 3.1 Vývoj čistého zisku a celkových tržeb v letech 2011 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z OR.Justice



Graf 3.2 Ukazatele nákladovosti a čistého ziskového rozpětí v letech 2011 až 2017

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z OR.Justice

Společnost v průměru zaměstnává 103 zaměstnanců, z toho 9 jich zastává manažerskou funkci. Osobní náklady pak na jednoho zaměstnance na měsíc stojí firmu zhruba 75,5 tis. Kč a 200 tis. Kč v případě manažerské pozice. Průměrná mzda zaměstnance se pohybuje okolo 56 tis. Kč a na řídicích pozicích se jedná o plat přes 156 tis. Kč. V poslední době měla firma v plánu přijmout další zaměstnance, avšak tomu brání špatná situace na trhu pracovních sil v České republice a převládá nedostatek zkušených a technicky zaměřených pracovníků, což není případ jen naší země, ale jde o celosvětový jev.

Co se týče organizační struktury firmy SEW, tak jejím statutárním orgánem je jednatel Ing. Josef Kolář, který společnost zastupuje. Řízení a účtování se provádí podle střediskového rozdělení. Obchodní činnost společnosti je dále řízena regionálně, a je rozdělena do tzv. podnikatelských aktivit neboli business units, které jsou následující: malé převodovky (GM), průmyslové převodovky (IG) a servisní oddělení (Servis). Dozorčí rada nebyla prozatím ve společnosti jmenována.

Hlavním cílem společnosti SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. je uspokojit na českém trhu široké portfolio zákazníků v nejvyšší možné kvalitě v oblasti pohonné techniky. Zákazníkům společnost nabízí kromě montáže klasických produktů skupiny SEW i výrobu, úpravu a vývoj velkých průmyslových převodovek na pobočce v Plzni která je vybavena rozsáhlým strojním a projektovým zázemím. Výroba z této pobočky je zařazena do celosvětové sítě vývoje a výroby průmyslových převodovek SEW a část produkce z této pobočky je dodávána i do zahraničí (ve spolupráci se sesterskými společnostmi po celém světě). Servis společnosti navíc zahrnuje opravu velkých převodovek jiných výrobců.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI A POTENCIÁLU VYBRANÉHO PODNIKU

V této kapitole dochází k aplikaci metod pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti na vybraný podnik, kterým je SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. zaměřující se na pohonné techniky a automatizaci. Konkrétně zde bude použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, metoda hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku Harryho Pollaka, SWOT analýza a diagnostická metoda GM-Trend pro tři vývojové období. Informace, ze kterých se zde bude vycházet, pocházejí z výročních zpráv a interních materiálů společnosti.

4.1 Analýza konkurenčních sil dle M. E. Portera

Jako první z metod je uplatněna analýza pěti konkurenčních sil, kterou definoval M. E. Porter. Společnost SEW-EURODRIVE CZ bude rozebrána v následujících kategoriích – síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a míra rivality v odvětví. Bude posouzena jejich vyjednávací a konkurenční síla. Celá analýza byla provedena na základě konzultace s vedením společnosti, kdy byly definovány následující hybné síly ovlivňující firmu SEW:

1. Síla dodavatelů

První posuzovaná konkurenční síla Porterova modelu je síla dodavatelů. Dodavatelem analyzované společnosti je jen jeden. Jedná se o německou mateřskou společnost SEW-EURODRIVE. Dodávky jsou zajišťovány najatou přepravní firmou, která nese riziko za přepravovaný náklad. Podle naprosté závislosti na německé matce je tedy vyjednávací síla dodavatele obrovská. Stane-li se něco při přepravě, nemá česká pobočka náhradního dodavatele, a proto musí držet vyšší skladové zásoby, aby předešla případnému zastavení montáže nebo produkce.

2. Síla odběratelů

Druhou analyzovanou kategorií je síla odběratelů. Odběratelé společnosti SEW jsou z větší míry české výrobní podniky. Část produkce je exportována do zahraničí (13 % za rok 2017), kde se jedná hlavně o velké průmyslové převodovky. Co se týče velikosti odběratelských jednotek v tuzemsku, tak se jedná o všechny typy, od malých firem až po velké podniky. Dodávky putují např. do Třineckých železáren, Kofoly, ArcelorMittal Ostrava, Mondeléz Opavia nebo Nestlé Česko. Různorodost v odběratelském spektru tedy naznačuje,

že vyjednávací síla odběratelů je malá, neboť je odběratelů mnoho a SEW není závislý na dodávání jen jednomu zákazníkovi.

3. Hrozba vstupu nových konkurentů

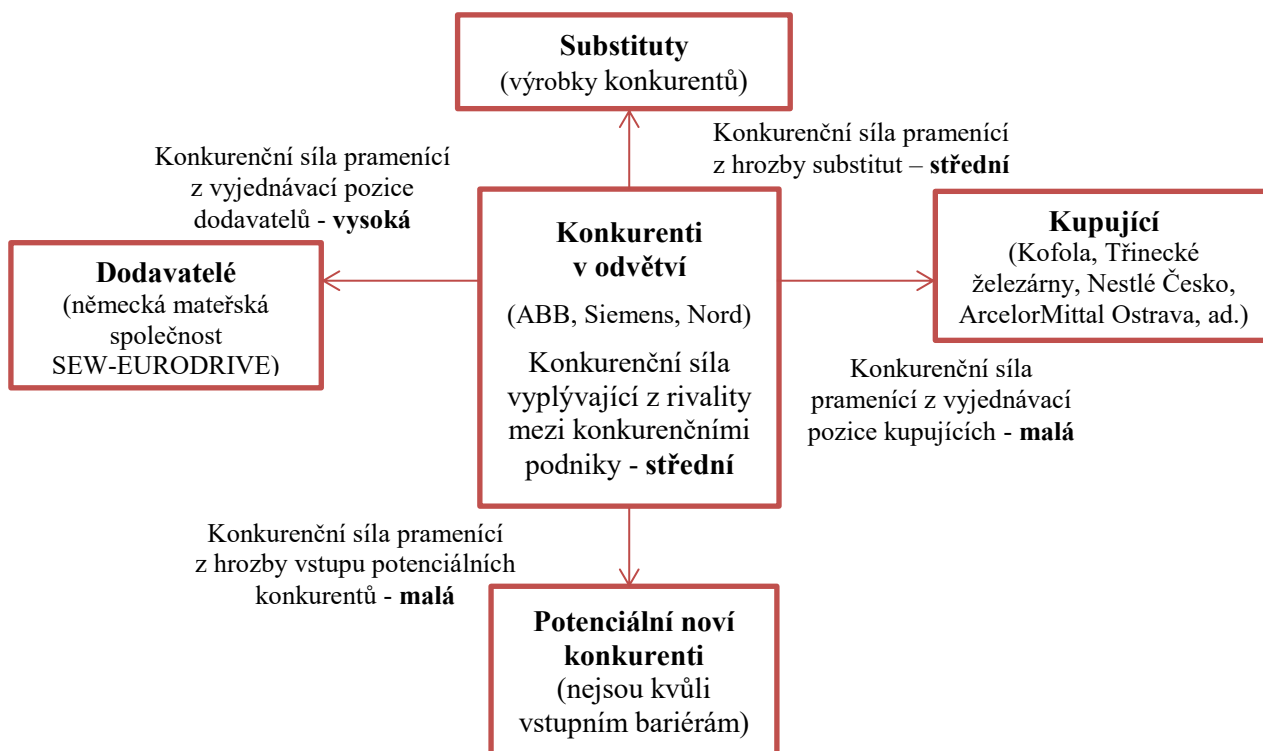
Další konkurenční síla Porterova modelu souvisí se vstupem nových konkurentů na trh pohonné techniky a automatizace. V posledních letech na trh nevstoupily žádné nové konkurenční podniky. Dále díky vysokým nákladům jako např. provozním, osobním a počátečním nákladům potřebným na zaběhnutí podnikání, několikaletým zkušenostem, kterými disponují společnosti již fungující na daném trhu (jen SEW působí na trhu necelých 90 let), patentové ochraně, a ne příliš vysokému počtu technických pracovníků, což momentálně zbrzdí růst společnosti SEW, je hrozba vstupu nových konkurentů na trh téměř zanedbatelná. Je patrné, že tento trh má mnoho vstupních bariér, které odrazují nově přichozí konkurenční společnosti.

4. Míra rivality v odvětví

Čtvrtá kategorie je zaměřena na současné konkurenty podniku. Společnost SEW-EURODRIVE CZ má tři hlavní konkurenty – dva větší podniky (Siemens a ABB) a jeden velikostně podobnější (Nord). Prvním konkurentem je skupina Siemens Česká republika, která je součástí globálního technologického koncernu Siemens AG se sídlem v Německu. Zaměřuje se na oblast elektrifikace, automatizace a digitalizace a na trhu existuje více než 170 let a zaměstnává 379 tisíc zaměstnanců ve více než 200 zemích světa, z toho 13 tisíc zaměstnanců pracuje v Česku, kde vyrábí přes 125 let. Druhou konkurenční firmou je ABB, která se zabývá výrobou technologie pro energetiku a automatizaci. Tato švédsko-švýcarská společnost s praxí přes 120 let zaměstnává na 136 tisíc lidí ve 100 zemích světa. Pobočka v Česku byla založena v roce 1993 a zaměstnává přes 3 tisíce zaměstnanců. Třetím a posledním konkurentem je německá společnost Getriebebau Nord, která zaměstnává okolo 4 tisíc zaměstnanců v 60 zemích světa. Firma Nord založená roku 1965 zajišťuje mechanické a elektronické řešení pohonné techniky a výrobu převodových motorů, motorů, průmyslových převodovek, měničů frekvence, motorových starterů nebo softstartů k decentrálnímu řízení pohonů. V Česku působí od roku 1994 a má do 50 zaměstnanců. Na rozdíl od předcházejících společností, česká pobočka Nord je nejvíce podobná společnosti SEW-EURODRIVE CZ. V roce 2017 dosáhla čistého zisku 39 200 tisíc Kč (podobně na tom byla firma SEW v letech 2014 a 2015). Je možné, že Nord bude kopírovat vývoj české společnosti SEW. Celkově je tedy míra rivality v odvětví, v jakém obchoduje analyzovaná firma, značná.

5. Hrozba substitutů

Za substituty společnosti SEW se považují výrobky produkující konkurenční společnosti ABB, Siemens a Nord. Všechny produkty, vzhledem k oboru, v jakém působí, jsou produkovány ve srovnatelné kvalitě, neboť se na výrobu vztahují mezinárodní standardy ISO (např. ISO 9001 a ISO/TS 16949). Substituty společnosti SEW jsou automatizační systémy společnosti Siemens, frekvenční měniče a servo technologie společnosti ABB, a převodovky, průmyslové převodovky a synchronní a asynchronní motory společnosti Nord. Firma SEW vyrábí určité výrobky, které ostatní firmy neprodukují, a proto je v dobré konkurenční pozici. I tak je ale hrozba substitutů patrná.



Obr. 4.1 Model pěti konkurenčních sil společnosti SEW-EURODRIVE CZ s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku dle H. Pollaka

Druhou použitou metodou je metoda hodnocení vitality podniku podle autora Harryho Pollaka, která by měla naznačit, v jaké ekonomické situaci se konkrétní podnik nachází. Na základě expertního odhadu manažera společnosti SEW-EURODRIVE CZ bylo ohodnoceno deset vybraných charakteristik, mezi které patří výzkum trhu cílený na pokrok, výrobky odpovídající trhu, spokojení zákazníci, spokojenost finančních účastníků, poměr k životnímu prostředí, kapitálová základna, výhodná lokalizace podniku, školení a motivování zaměstnanci, finanční výsledek a spolehliví dodavatelé. Bodové ohodnocení jednotlivých

charakteristik použitých v této metodě je uvedeno v příloze č. 5. Průměrné hodnoty pro současné období společnosti SEW jsou pak zaznamenány v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 Metoda Harryho Pollaka

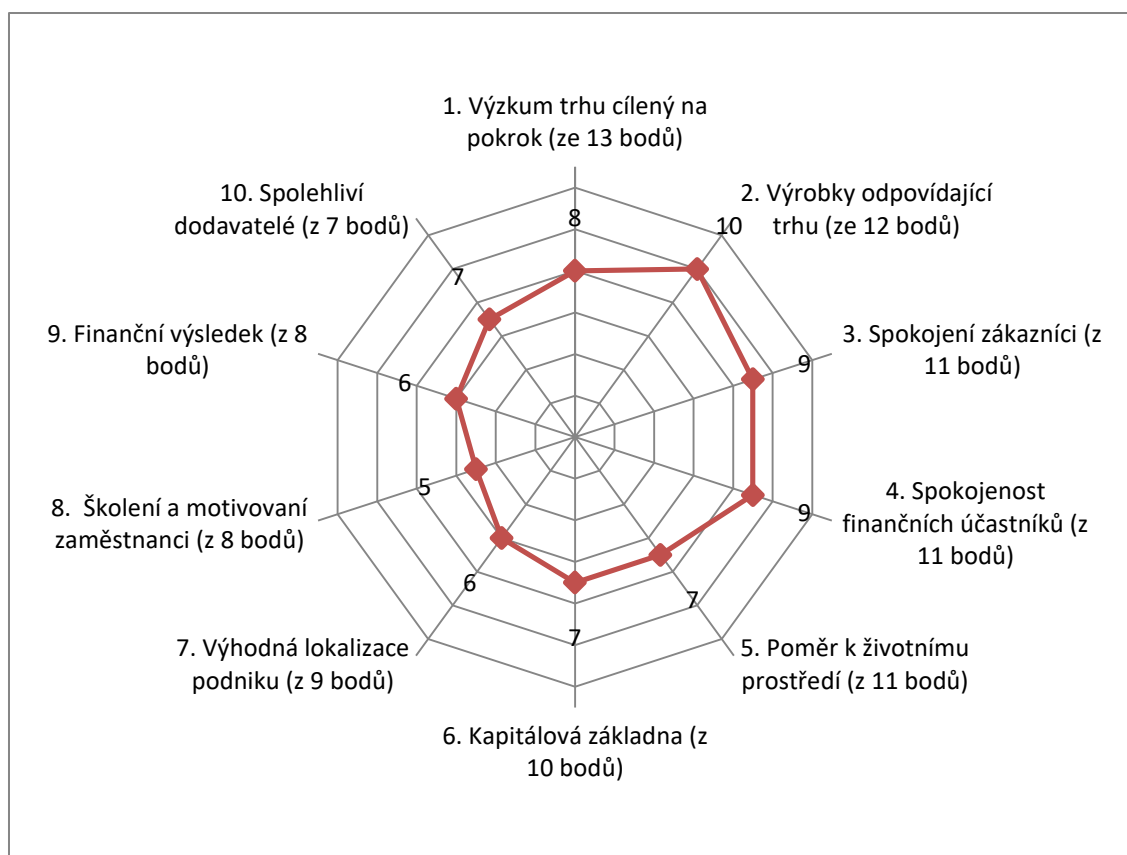
<i>Charakteristika</i>	<i>Průměrné hodnocení</i>
1. Výzkum trhu cílený na pokrok	8
2. Výrobky odpovídající trhu	10
3. Spokojení zákazníci	9
4. Spokojenost finančních účastníků	9
5. Poměr k životnímu prostředí	7
6. Kapitálová základna	7
7. Výhodná lokalizace podniku	6
8. Školení a motivování zaměstnanci	5
9. Finanční výsledek	6
10. Spolehliví dodavatelé	7
Celkem	74

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový výsledek analyzované společnosti z této metody je 74 (v procentuálním vyjádření se jedná o 74 %). Dalším krokem metody Harryho Pollaka je zařazení výsledků podniku do jedné z pěti kategorií, které jsou pro připomenutí následující:

- 81 až 100 % - vitalita je téměř zaručena,
- 61 až 80 % - vitalita je velmi pravděpodobná,
- 41 až 60% - vitalita bez zásahu není zajištěna,
- 21 až 40% - nemocný podnik,
- 0 až 20% - podnik je v krizi.

Společnost SEW-EURODRIVE CZ se po provedení metody díky dosaženým 74 % nachází v pásmu, které říká, že její vitalita je velmi pravděpodobná, což podnik staví do dobré pozice vzhledem k jejím růstovým tendencím. Pro lepší představu o jednotlivém ohodnocení deseti vybraných charakteristik metody jsou výsledky zaznamenány do paprskového neboli spider grafu (viz. graf 4.1). Z tohoto grafického znázornění můžeme vytyčit nejslabší charakteristiky, kterými jsou školení a motivování zaměstnanci (5 bodů z 8), výzkum trhu cílený na pokrok (8 bodů ze 13), poměr k životnímu prostředí (7 bodů z 11) a výhodná lokalizace podniku (6 bodů z 9). Podrobnější popis charakteristik, v tomto případě i důvodů, proč je průměrné hodnocení takové, jaké je v tabulce 4.1, je uvedeno pod grafem.



Graf 4.1 Spider graf hodnocení vitality podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

V kategorii výzkum trhu cílený na pokrok firma v průměru dosáhla 8 bodů ze 13 celkových. Její sledování vývoje ve vyspělých zemích společně s výzkumem a sledováním alternativ pro zralé výrobky a služby poněkud snížilo občasné ustrnutí na starém a vystačení si s tím, co právě podnik má. Jako druhé byly hodnoceny výrobky odpovídající trhu, kde firma z celkových 12 bodů dosáhla na průměrných 10 bodů. Díky iniciativnímu výzkumu, opakovaným zakázkám a efektnímu využití patentů je podnik stále jedním z lídrů nejen na tuzemském trhu. Ve třetí oblasti spokojenosti zákazníků činí hodnocení 9 bodů z 11, a je složeno z nepřetržitého růstu obrátu, kvality výrobků a služeb odpovídajících očekávání, nepřetržitého recipročního styku se zákazníky, které zajišťují technologické centra a pobočky společnosti, a nakonec velkorysá orientace na zákazníky. Reklamace, které se objevují v minimální míře, nemají zásadní vliv na hodnocení.

Čtvrtá oblast se zabývá spokojeností finančních účastníků. Zde má firma všechny pohledávky zaplacené a závazky dodržené, a proto podnik dosáhl na průměrných 9 bodů z 11. Následující pátou charakteristikou je postoj k životnímu prostředí a celkový dopad na přírodu. V minulosti podnik nezaznamenal žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti, naopak se SEW účastní programů na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry nebo

zatížení okolí hlukem. Střední koncentrace na vlastní činnost pak společně s předchozími přinesla podniku 7 z 11 bodů. Kapitálová základna, která je v pořadí šestá, je ohodnocena 7 body z 10 a to díky absenci dluhů, zdravému poměru vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu, investicím krytých z vlastního výnosu, dostatečným provozním rezervám, nízkému riziku u zákazníka a částečně zdravým investicím.

Lokalizace podniku si podle hodnocení, ve kterém je podnik blízko k trhu i k jedinému dodavateli, má dobré a spolehlivé silniční, železniční i letecké spojení a působení střední konkurence o zaměstnance, vede celkem dobře s dosaženými 6 body z 9 možných. V sedmé kategorii byli posuzováni zaměstnanci. Podnik má stanovené zodpovědnosti a pravomoci na základě přesného popisu vykonávané funkce, vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce a na zdokonalování pouze technických dovedností. Dále podnik nemá příliš velký problém s fluktuací zaměstnanců, ale naopak má zaměstnance v optimálním věkovém složení, kterým nabízí přiměřenou pracovní dobu. S tím vším se podnik dostal na průměrných 5 bodů z 8. Předposlední analyzovanou částí byl finanční výsledek, který prozrazuje, v jak dobré finanční situaci se podnik nachází. SEW zde byl ohodnocen 6 body z 8 celkových díky kladnému cash flow, růstu čistého zisku a tržeb nebo výrobě nad úrovní bodu zvratu. Nakonec na desátém místě je zhodnocena spolehlivost dodavatelů. Veškerou zodpovědnost za kvalitu výrobků má německá mateřská společnost, která je výhradním dodavatelem české společnosti. Dodávky probíhají včas a ve stanovené kvalitě. Firma v této kategorii dosáhla na nejvyšší hodnocení – průměrných 7 bodů ze 7.

Tato metoda hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku nám tedy sděluje, jestli je podnik schopen dalšího vývoje. Analyzovaná společnost SEW-EURODRIVE CZ má podle výsledků před sebou další růst a vhodnou strategií si může zajistit lepší konkurenční postavení na trhu pohonné techniky a automatizace.

4.3 SWOT analýza

Třetí metoda pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti společnosti SEW je SWOT analýza, která objasní hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Stejně jako předchozí metody i tato byla konzultována s manažerem společnosti. Jednotlivé položky jsou ohodnoceny body od 1 do 5, kdy 1 znamená nejmenší a 5 největší spokojenost, a dále jim jsou přiřazeny váhy, které v každé kategorii musí v součtu dát 100 % (v našem případě 1). Úplná SWOT analýza je k nalezení v příloze č. 4. Zde už je uvedena pouze zjednodušená verze s body násobenými váhami (viz. tab. 4.2). Podle převládajících kategorií je pak společnosti přiřazena doporučující strategie.

Tab. 4.2 SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Body násobené váhami</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Body násobené váhami</i>
Kvalitní výrobky a služby	1,0	Závislost na mateřské společnosti	1,6
Pravidelná technická školení zaměstnanců vztahy	0,75	Špatná komunikace s mateřskou společností	1,2
Dobré jméno společnosti	0,6	Větší důraz pracovní vzdělávání než na „měkké“ dovednosti zaměstnanců	0,45
Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci	0,6	Kvůli vysoké kvalitě vyšší ceny výrobků	0,1
Využívání nových informačních technologií	0,5	Vysoké osobní náklady	0,15
Modularita výrobků	0,4	Horší jazyková vybavenost zaměstnanců	0,1
Nákup od odběratelů za velkoobchodní ceny (např. obnova strojového parku)	0,3		
Jednoznačné majetkové	0,15		
<i>Celkem</i>	4,3	<i>Celkem</i>	3,6
<i>Příležitosti</i>	<i>Body násobené váhami</i>	<i>Ohrožení</i>	<i>Body násobené váhami</i>
Rozšíření odběratelské základny mimo ČR	1,75	Odchod zkušených zaměstnanců ke konkurenci	1,5
Zavedení vlastního VaV a inovačního centra	1,0	Pokles prodeje kvůli špatné ekonomické situaci na trhu	0,8
Rozšíření výroby na území ČR	1,0	Inovační činnost konkurence	0,6
Využití školících firem v „měkkých“ dovednostech	0,3	Rostoucí náročnost zákazníků	0,45
Rozšíření služeb pro zákazníky	0,3	Tlak na snížení cen výrobků a služeb	0,3
<i>Celkem</i>	4,35	<i>Celkem</i>	3,65

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** společnosti SEW bylo zařazeno osm položek, což ji činí nejobsáhlejší kategorií celé SWOT analýzy. Největšího hodnocení dosáhly kvalitní výrobky a služby (1,0), za které firma může vděčit dlouholetému působení v oboru a neustálému inovačnímu procesu nejen výrobků, ale právě i služeb, kterým jsou věnovány hned dvě instituce v Německu. Na druhém místě byla vyhodnocena pravidelná technická školení zaměstnanců (0,75). Zaměstnanci jsou proškolení na centrále společnosti v Drive Academy, anebo skrze on-line Learning Management System, díky kterému se ušetřilo na cestovních

nákladech, a zvýšila se flexibilita vzdělávání. Třetí místo obsadila položka dobré jméno společnosti (0,6), které sice společnost převzala od své matky, ale také jej udržuje v českých podmínkách díky dobrým ohlasům odběratelů a vysoce kvalifikovaným zaměstnancům (0,6), kteří představují další silnou stránku. Společnost se snaží udržet si kvalifikované zaměstnance vysokým osobním ohodnocením. Další v pořadí je využívání nových informačních technologií (0,5) jako jsou např. rozvíjení ERP systému SAP, který pokrývá veškeré procesy v oblasti obchodu, výroby, logistiky, správy majetku, finančního účetnictví, controllingu a reportingu. Nově se podnik připravuje na novou legislativu týkající se ochrany osobních údajů (GDPR). Třetím od konce je jako silná stránka uvedena modularita výrobků (0,4), která snižuje výrobní náklady na jednici díky velkému objemu výrobních sérií. Mimo jiné je modularita využita i v nabízených službách společnosti, kde si odběratel sám navolí vhodnou kombinaci služeb. Na předposledním místě se nachází nákup od odběratelů za velkoobchodní ceny (0,3) např. obnova strojového parku v Plzni, kde společnost nakoupila nový CNC soustruh, který dokáže snížit výrobní čas a navýšit kapacitu obrábění, bez přírážky. Poslední příčku zauímají jednoznačné majetkové vztahy (0,15), kdy je společnost 100 % vlastněna německou mateřskou společností.

Slabou stránkou, která má největší vliv na společnost, je závislost na mateřské společnosti (1,6). V Německu probíhá většinová výroba součástek, které jsou u nás montovány na několika místech, ale najdeme tam taky výzkumné a inovační pracoviště celé skupiny SEW. Na druhém místě je špatná komunikace s mateřskou společností (1,2), kdy se většinou jedná o nesladžené tempo vyřizování objednávek nebo sdělování informací. Další slabinou v pořadí je, že společnost klade větší důraz na technické vzdělávání než na „měkké“ dovednosti zaměstnanců (0,45), mezi kterými je myšleno hlavně zvládání zátěže a stresu, sebereflexe nebo aktivní přístup k životu. Čtvrté místo zauímají vysoké osobní náklady (0,15), které jsou právě spojeny s vysokým osobním ohodnocením a odměnami. Na posledním místě se stejným vlivem jsou vyšší ceny výrobků kvůli vysoké kvalitě (0,1) a horší jazyková vybavenost zaměstnanců (0,1). Snižování kvality výrobků jen proto, aby klesla jejich cena, se nevyplácí. Konkurenční výrobky navíc nejsou o nic levnější a nekvalitní výrobky z jiných zemí si stejně odběratelé nekoupí. Naopak by bylo vhodné zlepšit jazykovou vybavenost zaměstnanců, kteří mnohdy hovoří anglicky, avšak kvůli vlivu německé matky by mohli i zvážit výuku německého jazyka.

Nejvýznamnější **příležitost** pro firmu představuje rozšíření odběratelské základny mimo ČR (1,75), hlavně do zemí situovaných více na východ jako je např. Slovensko nebo

Ukrajina. Rozvojové tendence by mohl podnik využít k rozšíření výroby na území ČR (1,0) a zlepšit tak rychlost dodávek a snížit logistické náklady. Jako třetí příležitost je možné vidět zavedení vlastního výzkumu a vývoje a inovačního centra (1,0), které jsou doteď v režii mateřské společnosti v Německu. Na posledním místě jsou pak uvedené příležitosti jako využití školicích firem v „měkkých“ dovednostech (0,3), které by ještě více zvýšily produktivitu práce a kvalitu života zaměstnanců společnosti, a rozšíření služeb pro zákazníky (0,3), a tím si s nimi upevnit vztahy, aby neodcházeli ke konkurenci.

Druhou nejslabší kategorií SWOT analýzy hned po slabých stránkách společnosti zaujímají **ohrožení** z vnějšku. Na nejvyšší příčce se umístila hrozba odchodu zkušených zaměstnanců ke konkurenci (1,5). I přes nízkou míru fluktuace zaměstnanců je zde hrozba stále přítomná, neboť technicky kvalifikovaných zaměstnanců je pořád málo, a náklady na přeškolení jsou vysoké a časově velmi náročné. Proto se společnosti vyplatí vynaložit více úsilí, aby byli zaměstnanci spokojeni a neodcházeli ke konkurenci. Druhou vyhodnocenou hrozbou je pokles prodeje kvůli špatné ekonomické situaci na trhu (0,8). Odbyt firmy ovlivňují nejen změny v poptávce po převodovkách, pohonech a další automatizace, ale také se zde odráží vliv České národní banky na měnový kurz, neboť hlavní dodavatel sídlí v Německu, a stejně tak i část produkce putuje do zahraničí. Na třetím místě je hrozba inovační činnosti konkurence (0,6), kdy stejně jako skupina SEW hledá nové inovace, tak i konkurenční firmy se snaží o nalezení nových kvalitativních inovací. Předposlední hrozbou je rostoucí náročnost zákazníků (0,45), která souvisí s rozvojem techniky a informační technologie. S touto hrozbou se však firma dobře vyrovnává, a to nejen v případě průmyslu 4.0, ale rozvíjí se i v dalším moderním směru jako je internet věcí, resp. průmyslový internet věcí, kdy vkládá důvěru do skupin Maxolution, Machine Automation a Factory Automation. Na posledním místě je tlak na snížení cen výrobků a služeb (0,3), kde se vzhledem k menší síle odběratelů a nutnosti dodržovat mezinárodní technické standardy jedná o menší hrozbu.

Převažující silné stránky a příležitosti naznačují, že vhodnou strategií je **strategie využití** (SO – strengths and opportunities) neboli strategie MAXI-MAXI. Hlavním cílem této strategie je využití silných stránek pro zužitkování příležitostí. Nejsilnější stránkou společnosti SEW je produkování kvalitních výrobků a služeb, které jí zajišťují dobré jméno. Spokojený zákazník znamená zajištění dobré tržní pozice na daném trhu s pohonnými technikami. Především v oblasti nabízených služeb investuje společnost do technického vzdělávání zaměstnanců a zdokonalování informačních systémů pro větší spokojenost odběratelů. Příležitostí pro rozvoj společnosti je rozšíření odběratelské základny do zahraničí

(např. na Slovensko) a převedení dalších částí výroby do Česka. Mezi způsoby, jak dostat výrobky společnosti mimo ČR, mohou být třeba odborné konference a prezentace firmy na zahraničních veletrzích, propagační kampaň nebo spolupráce se zahraničními technicky zaměřenými vysokými a středními školami.

4.4 GM-Trend

Poslední z aplikovaných metod je metoda GM-Trend, díky které bude zhodnocen potenciál podniku SEW-EURODRIVE CZ s. r. o. ve třech následujících obdobích: 2013 – 2016, 2016 – 2018 a 2018 – 2020. Tato časová období byla vybrána z důvodu rozdělení na minulost, současnost a budoucnost, kdy se společnost už nachází v budoucím období, avšak doposud nebyly zveřejněné informace o jejím průběhu. Všechny fáze metody byly vypracovány pod manažerským dohledem vybrané společnosti. Pro diagnostickou analýzu byla zvolena bodová stupnice uvedená v tabulce 4.3 (- 3, - 2 a - 1 pro slabé stránky a hrozby, 0, 1 a 2 pro silné stránky a příležitosti), přičemž tabulky a paprskové grafy všech funkcí pro jednotlivá období jsou uvedené v přílohách č. 6, 7 a 8. Každá elementární funkce je popsána deseti charakteristikami, kdy je poměr externích a interních charakteristik 5:5, 6:4 nebo 4:6. Úplná syntéza a synkréza pro jednotlivá období je taktéž k nalezení v přílohách č. 9 až 14.

Tab. 4.3 Bodová stupnice

- 3	Extrémně slabý
- 2	Velmi slabý
- 1	Slabý
0	Nevím
1	Silný
2	Velmi silný

Zdroj: Vlastní zpracování

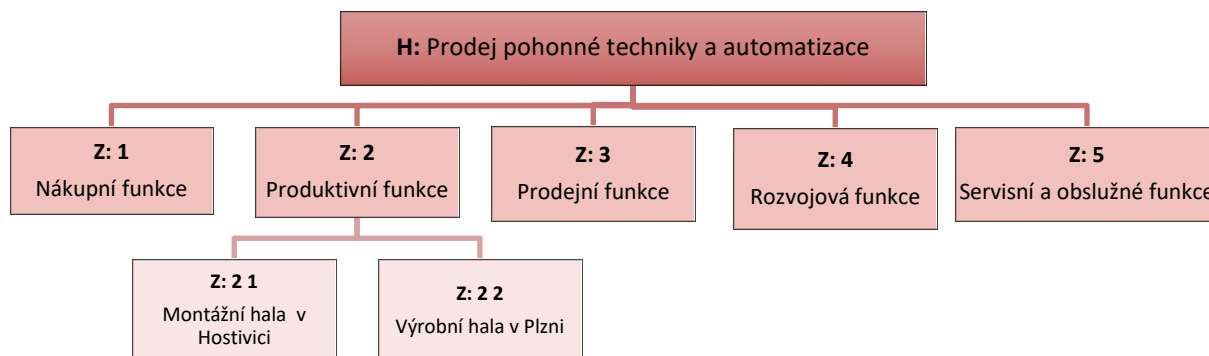
Po provedení metody GM-Trend v daných obdobích bude následovat vypočtení dynamiky potenciálu, což s touto metodou souvisí. Všechny vzorce, které budou použity, jsou popsány v teoretické části této práce.

Jelikož se jedná o specifickou oblast dceřiné společnosti, která prochází postupným vývojem, strom GM-Trendu firmy SEW nemůže být tak rozvinutý. Prakticky se jedná o jednu větev GM-Trendu mateřské společnosti., a proto se nedá se určit tolik podřadných funkcí.

4.4.1 GM-Trend pro období 2013 - 2016

Prvním obdobím, na které je aplikovaná metoda GM-Trend, představuje minulé období v rozmezí let 2013 až 2016. Hlavní funkcí je H: Prodej pohonné techniky a automatizace, základními funkcemi jsou Z: 1 Nákupní funkce, Z: 2 Produktivní funkce, Z: 3

Prodejní funkce, Z: 4 Rozvojová funkce a Z: 5 Servisní a obslužné funkce. Produktivní funkce je dále rozložená na dvě elementární Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici a Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni (viz. obr. 4.2).



Obr. 4.2 Pyramidální dekompozice funkcí pro období 2013 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákupní funkce je charakterizována následujícími interními charakteristikami: moderní informační systémy, dostatečný kapitál, špatná komunikace s dodavatelem, částečná vlastní výroba, jazyková vybavenost zaměstnanců. Mezi externí pak byly zařazeny tyto charakteristiky: stávka u dodavatele, změna měnového kurzu, zvýšení výrobní kapacity dodavatele, systémový výpadek, převzetí konkurenční společnosti dodavatelem.

V **prodejní funkci** jsou interními charakteristikami prodej přes email nebo písemně, regionální rozmístění poboček, moderní kanceláře, zmatené internetové stránky, nedostatečně proškolení zaměstnanci, a externími jsou špatná situace na trhu, nové technologie, nové substituty, otevření dalších poboček, rozšíření výrobního portfolia dodavatele.

Rozvojová funkce je popsána interně: vlastní školicí prostory, osobní přístup školitele, výběr školení různé úrovně, vzdálenost školicího centra od zákazníků, cena školení, nedostatečně proškolený personál, a externě: školení u konkurence, rozvoj on-line školení, ceny energií, postavení dalšího školicího centra.

Servisní a obslužné funkce jsou definované takto: servisní linka 24/7, vytížení servisních linek, tři servisní centra, modularita služeb (CDS® produkt), digitalizace administrativy, kdy se jedná o interní charakteristiky. Externí charakteristiky jsou rozšíření servisních center, odchod zkušených zaměstnanců, zvýšení pronajmu, nedostatek pracovníků na trhu práce, nové servisní technologie.

Produktivní funkce se skládá ze dvou podřazených funkcí: **Montážní hala v Hostivici** je definována interními charakteristikami, jako jsou stanovené postupy a návody,

uspokojení specializovaných požadavků, robotizace v montáži, nedostatek montážních strojů, nedostatek skladových zásob, riziko selhání lidského faktoru, a externími charakteristikami, jako jsou výpadek proudu, odchod zaměstnanců ke konkurenci, nové kombinace ze stávajících součástí, stávka zaměstnanců. **Výrobní hala v Plzni** je druhou podřazenou funkcí, která má interní charakteristiky tyto: kvalifikovaní zaměstnanci, vlastní vývoj velkých převodovek, komunikační problémy s centrálou, oprava jiných velkých převodovek, jazyková vybavenost zaměstnanců. Externí charakteristiky pak tvoří: rozšíření výrobního portfolia, nedostatek zkušených pracovníků, nové materiály a technologie, nový konkurent ve velkých převodovkách, rozšíření stávajících výrobních kapacit.

Následným krokem metody GM-Trend je provedení syntézy a synkrézy (nehomogenní syntézy). Syntéza se provádí od nejnižší úrovně, v našem případě od elementárních funkcí Z_1 a Z_2 , které leží na úrovni $i = 0$. Postupně se podle významnosti přiřazují body $BSK = \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$. Synkréza se provádí taktéž od elementární úrovně s tím rozdílem, že se začíná od úrovně $i = 1$, a přiřazované body jsou $BSY = \langle 8, 7, 6, 5 \rangle$. V synkréze jsou pak použité nejvýznamnější charakteristiky (potenciály) z kvalitativní skupiny (příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky). Na druhé úrovni syntézy ($i = 1$) jsou přidělovány body $BSY = \langle 12, 11, 10, 9 \rangle$ nebo-li $MAX.(BSK_i) + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$. Synkréza pro úroveň $i = 2$ je $BSK = (2 \cdot i - 1) \cdot 4 + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$ nebo-li jsou přiřazovány body $\langle 16, 15, 14, 13 \rangle$. Hlavní funkce se v tomto období nachází na úrovni syntézy $i = 2$ a úrovni synkrézy $i = 3$, přičemž ve výsledné tabulce syntézy je celkem 20 charakteristik (5 v každé kvalitativní skupině). Body se v obou případech přidělují podle vzorců použitých v předcházejícím kroku, resp. $\langle 20, 19, 18, 17, 16 \rangle$ pro syntézu a $\langle 24, 23, 22, 21 \rangle$ pro synkrézu. Slabé stránky a ohrožení mají tyto hodnoty záporné.

Po provedení syntézy a synkrézy vyšla následující tabulka 4.4, která zobrazuje čtyři nejdůležitější charakteristiky, u kterých bylo určeno pořadí významnosti, a byly přiděleny patřičné body. Nejdůležitější charakteristikou je tedy příležitost rozvoje on-line školení, která by firmě ušetřila náklady na dopravu a čas nejen vlastních pracovníků, kteří mohou být potřební pro jiné činnosti. Druhou v pořadí je silná stránka firmy – vlastní školící prostory. Společnost si nepronajímá cizí prostory, ale pro školení využívá vlastní, které se nacházejí u centrály v Hostivici. Výhodou je blízkost těchto prostor pro zaměstnance, kteří dochází na školení pravidelně. Třetí charakteristikou je ohrožení v podobě odchodu zkušených zaměstnanců. Pracovníci společnosti mohou být nalákáni konkurencí, nebo mohou odejít z jiných osobních důvodů, které firma nemůže nijak ovlivnit (např. odchod do důchodu, zdravotní problémy, atd.). Jako poslední nejdůležitější charakteristika byla vybrána slabá

stránka, kterou je vzdálenost školicího centra od zákazníků. Je sice dobré, že firma disponuje vlastními školicími prostory, ale na druhou stranu se jedná o jediné místo, kde mohou být zákazníci proškoleni o manipulaci a obsluhu výrobků společnosti.

Tab. 4.4 Výsledek synkrézy a syntézy pro období 2013 - 2016

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 4 6	Rozvoj on-line školení	1	24
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	3	21
CH: 4 2	Vlastní školicí prostory	2	23
CH: 4 5	Vzdálenost školicího centra od zákazníků	4	22

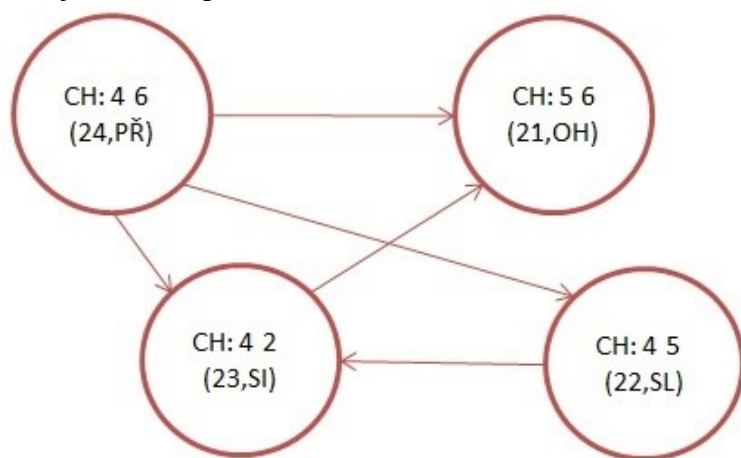
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ze synkrézy jsou převedeny do incidenční matice 4.5, ve které se určuje působení charakteristik mezi sebou navzájem. Rozvoj on-line školení má vliv na odchod zkušených zaměstnanců, neboť odcházející zaměstnanec do důchodu může přispět firmě jako školitel, kdy může práci vykonávat doma přes internet. Dále při využití on-line školení může firma využít prostory k jiným potřebnějším účelům, a tedy tento potenciál ovlivňuje charakteristiku vlastní školicí prostory. Navíc se také zvýší dostupnost školení pro zákazníky, kteří nemusí přejíždět přes celou republiku kvůli školení, ale můžou si pustit instruktážní video přímo na pracovišti. Vlastní školicí prostory ovlivňují odchod zkušených zaměstnanců tím, že mohou nabídnout pro firmu nenákladné přeškolení na více vyhovující pracovní pozici, a tím zamezit jejich odchodu. Na vlastní školicí prostory má vliv vzdálenost školicího centra od zákazníků, protože kdyby zákazníci požadovali zkrácení cesty do školicího centra, musela by firma vynaložit náklady navíc na projektování a zvažování investice do dalších školicích prostor v jiné části země. Vliv vzdálenosti školicího centra od zákazníků na odchod zkušených zaměstnanců není znám. Jednotlivé charakteristiky a jejich vlivy mezi nimi je převeden do síťového grafu 4.2.

Tab. 4.5 Incidenční matice pro období 2013 - 2016

CHARAKTERISTIKY	CH:4 6 Rozvoj on-line školení	CH: 5 6 Odchod zkušených zaměstnanců	CH: 4 2 Vlastní školící prostory	CH: 4 5 Vzdálenost školícího centra od zákazníků
CH: 4 6 Rozvoj on-line školení		→	→	→
CH: 5 6 Odchod zkušených zaměstnanců			←	
CH: 4 2 Vlastní školící prostory				←
CH: 4 5 Vzdálenost školícího centra od zákazníků				

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.2 Síťový graf pro období 2013 - 2016

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny cesty potenciálu jsou uvedeny v tabulce 4.6. Můžeme pak určit počáteční, koncový potenciál a uzlové potenciály. Počátečním potenciálem je CH: 4 6 - rozvoj on-line školení, koncovým potenciálem je CH: 5 6 - odchod zkušených zaměstnanců, uzlovými potenciály jsou CH: 4 2 - vlastní školící prostory a CH: 4 5 - vzdálenost školícího centra od zákazníků. Dále se podle absolutní a relativní hodnoty rozeznává, jestli je cesta rozvojovou linií potenciálu (nejvyšší kladná hodnota) nebo obrannou linií potenciálu (nejvyšší záporná hodnota). Cesta s nejvyšší absolutní hodnotou je pak celkovou možnou hodnotou potenciálu.

Tab. 4.6 Rozvojová a obranná linie pro období 2013 - 2016

Výpočet	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty	Linie potenciálu
CH: 4 6 (+24)+CH: 4 2 (+23)+CH: 5 6 (-21)	26	68	Rozvojová
CH: 4 6 (+24)+CH: 4 5 (-22)+CH: 4 2 (+23)+CH: 5 6 (-21)	4	90	
CH: 4 6 (+24)+CH: 5 6 (-21)	3	45	

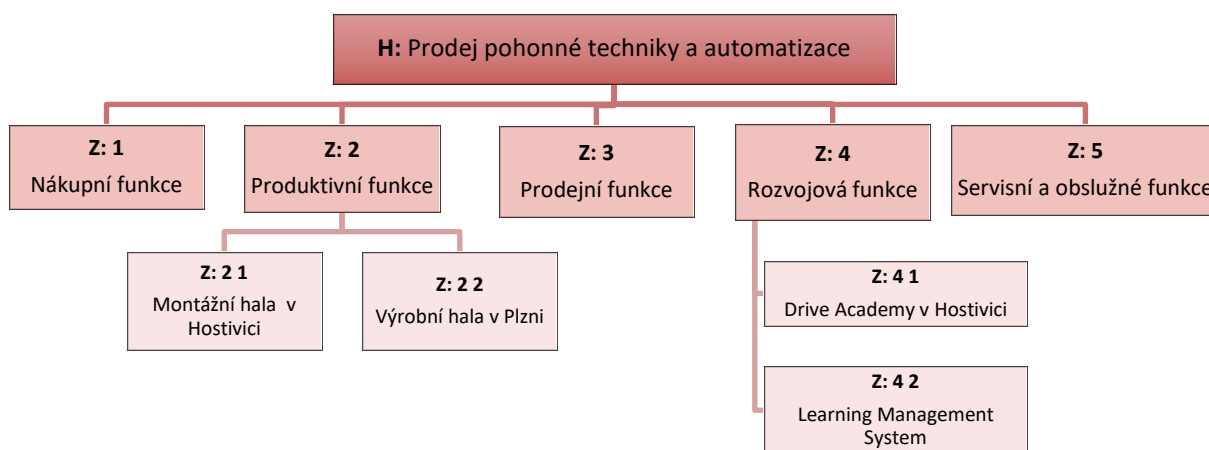
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvojová linie potenciálu (viz. tab. 4.6) dosahuje absolutní hodnoty 68 bodů. Převažujícími potenciály v této cestě jsou - rozvoj online školení (příležitost) a vlastní školící

prostory (silná stránka), kterým by se firma měla věnovat a rozvíjet je. Obranná linie v tomto období chybí. Celková možná hodnota potenciálu společnosti je pak druhá cesta (s absolutní hodnotou 90 bodů).

4.4.2 GM-Trend pro období 2016 - 2018

Navazujícím obdobím na minulé je období let 2016 až 2018, které můžeme označit za současné období. Hlavní funkcí firmy SEW je prodej pohonné techniky a automatizace, která je i tady dekomponována na pět základních funkcí. Jedná se o funkce nákupní, produktivní, prodejní, rozvojovou a servisní a obslužné funkce. Na elementární úrovni produktivní funkce zůstala montážní hala v Hostivici a výrobní hala v Plzni. Rozvojová funkce je rozložena na Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici, což představuje původní školící systém osobního školení, a Z: 4 2 Learning Management System, který byl v současnosti implementován do firemního celku. Jedná se o způsob školení přes internet, neboli on-line školení, čímž firma využila příležitosti z minulého období.



Obr. 4.3 Pyramidální dekompozice funkcí pro období 2016 - 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákupní funkce je charakterizována interními potenciály, jako jsou jednotný systém objednávek, dostatečný kapitál, špatná komunikace s dodavatelem, částečná vlastní výroba, jazyková vybavenost zaměstnanců. Externí potenciál pak představují stávka u dodavatele, intervence ČNB, zvýšení výrobní kapacity dodavatele, ztráta dat, nové dodavatelské informační systémy.

Prodejní funkce má následující interní charakteristiky: regionální rozmístění poboček, moderní kanceláře, poradenství při prodeji, zmatené internetové stránky, nedostatečně proškolení zaměstnanci, a externí charakteristiky: nový způsob on-line prodeje,

stagnace poptávky po pohonných technikách, rozšíření odbytu v zahraničí, otevření dalších poboček, hrozba nové konkurence.

Servisní a obslužné funkce má potenciály interní povahy následující: modularita služeb (CSD ® produkt), nedostatečná kapacita servisních linek, tři servisní centra, servisní linka 24/7, nedostatečné administrativní prostory, a externí povahy tyto: rozšíření servisních center, odchod zkušených zaměstnanců, celosvětová digitalizace administrativy, nedostatek pracovníků na trhu práce, nové požadavky zákazníků.

Produktivní funkce je stejně jako v předešlém období dekomponována na dvě elementární funkce: **Montážní hala v Hostivici** je charakterizována interně: uspokojení specializovaných požadavků, robotizace v montáži, riziko selhání lidského faktoru, nedostatek skladových zásob, nedostatek montážních strojů, a externě: odchod zaměstnanců ke konkurenci, výpadek proudu, rozšíření montáže, nové kombinace ze stávajících součástek, stávka zaměstnanců. Druhá funkce je pak **výrobní hala v Plzni**, která je popsána interními potenciály: vlastní vývoj velkých převodovek, komunikační problémy s centrálou, oprava jiných velkých převodovek, jazyková vybavenost zaměstnanců, a externími potenciály: rozšíření stávajících výrobních kapacit, rozšíření výrobního portfolia, nedostatek pracovníků na trhu práce, nové materiály a technologie, nový konkurent ve velkých převodovkách, hrozba odchodu zkušených pracovníků.

Rozvojová funkce v současném období je složená ze dvou podřadných funkcí: **Drive Academy v Hostivici**, kdy potenciály interního charakteru tvoří vlastní školící prostory, osobní přístup školitele, výběr školení různé úrovně, vzdálenost školícího centra od zákazníků, nedostatečně proškolený personál, a externí povahy jsou pak postavení dalšího školícího centra, zavedení mobilního školícího týmu, nové způsoby školení, zvýšení cen energií, školení u konkurence. Novou funkcí tohoto období je **Learning Management System**, který má následující interní charakteristiky: bezplatné on-line školení, rozšíření služeb pro zákazníky, moderní technologie, nutnost aktualizace, přímé dotazování, a externí charakteristiky: výpadky internetové sítě, miskomunikace, jazykové bariéry (mezi regiony), rozvoj 3D vizualizace, využití virtuální reality.

Postup syntézy a synkrézy je shodný s předcházejícím obdobím, kdy se hlavní funkce nachází na úrovni $i = 2$ (syntéza) a $i = 3$ (synkréza), přičemž přidělované body jsou $BSY = \langle 20, 19, 18, 17, 16 \rangle$ a $BSK = \langle 24, 23, 22, 21 \rangle$. Čtyři nejdůležitější charakteristiky podniku v současném období jsou uvedené v tabulce 4.7. Nejdůležitější je příležitost rozšíření montáže, která by firmě zajistila větší objem tržeb a rychlejší reakci na poptávku. Na druhém

místě je silná stránka – dostatečný kapitál. Firma disponuje v současnosti větším kapitálem než v minulosti, kdy musela splácet montážní halu a administrativní budovu. Třetí je slabá stránka - nedostatečné administrativní prostory. Díky neustálému zvyšování objemu produkce má firma stále více administrativy, která už se nemá kam rozrůstat. Poslední charakteristikou je hrozba nedostatku pracovníků na trhu práce. V tomto případě se jedná hlavně o technicky zaměřené pracovníky, kterých je akutní nedostatek, ale kteří jsou esenciální pro rozvoj společnosti.

Tab. 4.7 Výsledek synkrézy a syntézy pro období 2016 - 2018

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 21 6	Rozšíření montáže	1	24
CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	4	21
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	2	23
CH: 5 7	Nedostatečné administrativní prostory	3	22

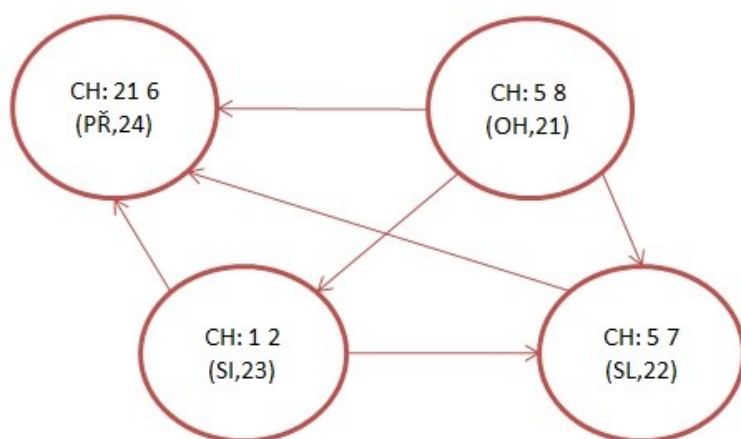
Zdroj: Vlastní zpracování

V incidenční matici 4.8 jsou znázorněny vlivy každé ze čtyř nejdůležitějších charakteristik z období 2016 – 2018 na ostatní charakteristiky. Na rozšíření montáže mají vliv všechny tři charakteristiky. Nebude-li dostatek pracovníků na trhu práce, pak je rozšíření montáže nemožné. S dostatečným disponibilním kapitálem firma může zaplatit výstavbu a vybavení nové montážní haly a najmout nové pracovníky. A nakonec nedostatečné administrativní prostory se vyřeší při postavení nové montážní haly, neboť pokaždé, když SEW projektuje nové montážní nebo výrobní haly, tak počítá i s novými prostory nebo budovami pro rozšíření administrativy. Ohrožení v podobě nedostatku pracovníků ovlivňuje velikost kapitálu, kdy s větším počtem zaměstnanců firma dosáhne většího kapitálu a naopak, a dále pak i nedostatek pracovníků může znamenat, že administrativní prostory není nutné rozšiřovat. Nakonec je zde uvedené působení dostatečného kapitálu na nedostatečné administrativní prostory, kdy s dostatečnými financemi mohou být postaveny nové administrativní budovy. Vlivy jednotlivých potenciálů z incidenční matice jsou převedené do síťového grafu 4.3, který názorněji přibližuje tyto vlivy pomocí šipek.

Tab. 4.8 Incidenční matice pro období 2016 - 2018

CHARAKTERISTIKY	CH: 21 6 Rozšíření montáže	CH: 5 8 Nedostatek pracovníků na trhu práce	CH: 1 2 Dostatečný kapitál	CH: 5 7 Nedostatečné administrativní prostory
CH: 21 6 Rozšíření montáže		←	←	←
CH: 5 8 Nedostatek pracovníků na trhu práce			→	→
CH: 1 2 Dostatečný kapitál				→
CH: 5 7 Nedostatečné administrativní prostory				

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.3 Síťový graf pro období 2016 - 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Počátečním potenciálem je CH: 5 8 - nedostatek pracovníků na trhu práce, koncovým potenciálem je CH: 21 6 - rozšíření montáže, uzlovými potenciály jsou CH: 5 7 - nedostatečné administrativní prostory a CH: 1 2 - dostatečný kapitál. V tabulce 4.9 jsou pak uvedené výpočty pro linie potenciálu.

Tab. 4.9 Rozvojová a obranná linie pro období 2016 - 2018

Výpočet	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty	Linie potenciálu
CH: 5 8(-21)+CH: 5 7 (-22)+CH: 21 6(+24)	-19	67	Obranná
CH: 5 8(-21)+CH: 1 2(+23)+CH: 5 7 (-22)+CH: 21 6(+24)	4	90	
CH: 5 8(-21)+CH: 1 2(+23)+CH: 21 6(+24)	26	68	Rozvojová
CH: 5 8(-21)+CH: 21 6(+24)	3	45	

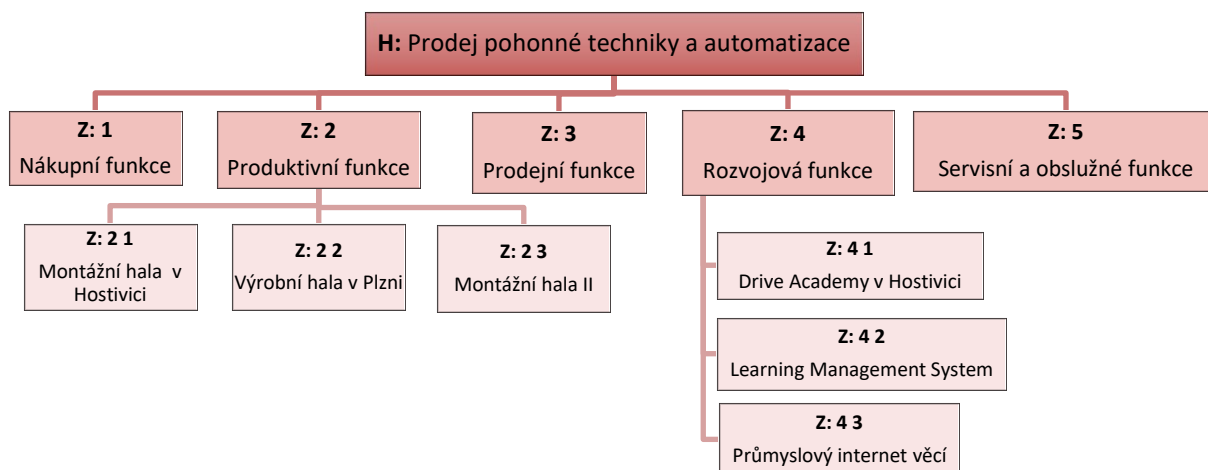
Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvojová linie potenciálu má v absolutním vyjádření 68 bodů a je převážně tvořena silnou stránkou (dostatečný kapitál) a příležitostmi (rozšíření montáže). Podnik by se těmito dvěma potenciálům měl věnovat a pokusit se zvážit výstavbu nové montážní haly. Obrannou linií potenciálu v tomto období je první cesta, která dosáhla absolutně 67 bodů. Zde převažuje potenciál hrozby (nedostatek pracovníků na trhu práce) a slabé stránky (nedostatečné

administrativní prostory). I těmto potenciálům by měla firma věnovat dostatečnou pozornost, protože při zanedbání mohou mít negativní dopad na celý podnik. Celková možná hodnota potenciálu pro období 2016 – 2018 je 90 bodů.

4.4.3 GM-Trend pro období 2018 - 2020

Posledním analyzovaným obdobím, které už společnost započala, a pro které má zhotovené plány a je tedy jasné, co se v tomto období bude dít, je rozmezí let 2018 až 2020. I zde je hlavní funkcí prodej pohonné techniky a automatizace, která se skládá z pěti podřadných funkcí – nákupní, produktivní, prodejní, rozvojová a servisní a obslužné funkce. Produktivní funkce se rozroste o novou montážní halu a v rozvojové funkci přibude zavedení průmyslového internetu věcí (IIoT), pro který v současnosti probíhají úpravy organizační a prodejní struktury firmy. Společně s novou montážní halou bude postavena i nová administrativní budova.



Obr. 4.4 Pyramidální dekompozice funkcí pro období 2018 - 2020

Zdroj: Vlastní zpracování

Nákupní funkce má následující charakteristiky: propojený systém objednávek, dostatečný kapitál, jazyková vybavenost zaměstnanců, částečná vlastní výroba, moderní informační systémy (interní povahy), a dále pak stávka u dodavatele, intervence ČNB, zvýšení výrobní kapacity dodavatele, ztráta dat, zajištění vlastní přepravy (externí povahy).

Prodejní funkce je definována interně takto: regionální rozmístění poboček, moderní kanceláře, poradenství při prodeji, malé prodejní prostory, nedostatečně proškolení zaměstnanci. Externí faktory pak tvoří: rozšíření odbytu v zahraničí, stagnace poptávky po pohonných technikách, nový způsob on-line prodeje, otevření dalších poboček, rozšíření výrobního portfolia dodavatele.

Mezi potenciály **servisní a obslužné funkce** jsou čtyři servisní centra, nedostatečná kapacita servisních linek, modularita služeb (CSD ® produkt), servisní linka 24/7, více druhů servisních služeb pro zákazníky, kdy se jedná o interní charakteristiky, a rozšíření servisních center, odchod zkušených zaměstnanců, celosvětová digitalizace administrativy, nedostatek pracovníků na trhu práce a nové požadavky zákazníků, které jsou externími potenciály.

Produktivní funkce bude v budoucím období rozšířená o jednu podřadnou funkci, kterou je **montážní hala II**, a která je charakterizována následujícími interními potenciály: nové technologie, rychlejší reakce na poptávku, rozšíření portfolia výrobků, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a nedostatečná kontrola, a externími potenciály: rozšíření skupiny odběratelů, hrozba nevyužití kapacit, stagnace na trhu, převedení výzkumu a vývoje do ČR, rozšíření skladových prostor. Mimo tuto novou podřadnou funkci má produktivní funkce další dvě. **Montážní hala v Hostivici** s interními charakteristikami jako jsou uspokojení specializovaných požadavků, být blíže k odběratelům, riziko selhání lidského faktoru, nedostatek skladových zásob a robotizace v montáži, a externími charakteristikami jako jsou nové kombinace ze stávajících součástí, výpadek proudu, rozšíření skladových prostor, odchod zaměstnanců ke konkurenci, stávka zaměstnanců. Poslední podřadnou funkcí je **výrobní hala v Plzni**, která má následující charakteristiky: vlastní vývoj velkých převodovek, kvalitní výrobky, oprava jiných velkých převodovek, jazyková vybavenost zaměstnanců a únik informací (interní potenciály), dále pak rozšíření stávajících výrobních kapacit, rozšíření výrobního portfolia, nedostatek pracovníků na trhu práce, nové materiály a technologie, nový konkurent ve velkých převodovkách (externí potenciály).

Rozvojová funkce bude v budoucím období taky rozšířená o jednu podřadnou funkci – **průmyslový internet věcí (IIoT)** popsanou interními charakteristikami jako jsou robotizace, efektivita a flexibilita výroby a procesů, propojení a správa všech zařízení, rozšíření služeb pro zákazníky, nespolupracující zaměstnanci, nevyhovující obchodní a organizační struktury, a externími charakteristikami, které tvoří: hrozba prolomení kybernetické ochrany, výpadek elektřiny, zavedení státních dotací pro rozvoj IIoT, příchod kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí. Druhou podřadnou funkcí je **Drive Academy v Hostivici** s interními potenciály: vlastní školící prostory, výběr školení různé úrovně, vzdálenost školícího centra od zákazníků, osobní přístup školitele a nedostatečně proškolený personál, a dále externími potenciály: interaktivní školící programy, nové způsoby školení, zavedení mobilního školícího týmu, zvýšení cen energií, školení u konkurence. Poslední podřadnou funkcí je **Learning Management System**, která je definována charakteristikami interní povahy: bezplatné on-line

školení, propojení informační systémy, kombinace on-line a osobního školení, nutnost aktualizace, přímé dotazování a snadný přístup. Charakteristiky externí povahy poté představují výpadky internetové sítě, zneužití konkurenty, rozvoj 3D vizualizace a využití virtuální reality.

Ve výsledné tabulce syntézy a synkrézy (viz. tab. 4.10), kdy postup je stejný jako v minulém a současném období, se objevují čtyři hlavní charakteristiky, přičemž nejdůležitější z nich je naskytující se příležitost převedení výzkumu a vývoje do ČR. V Česku v současnosti probíhá jen vývoj velkých převodovek, ale jinak je veškerý výzkum situován v Německu. Na druhém místě je hrozba nevyužití kapacit nové montážní haly. V tomto případě nelze odhadnout, jak se bude trh vyvíjet v budoucnu (hlavně po roce 2020). Na třetím místě v pořadí důležitosti jsou nespolupracující zaměstnanci. Je to slabina podniku, která musí být co nejvíce potlačena, aby mohl být správně a v co nejkratší době implementován průmyslový internet věcí, který společnosti přinese nákladové úspory i zvýšení tržeb. Na posledním místě je uvedená silná stránka společnosti – moderní informační systémy, kterými podnik disponuje.

Tab. 4.10 Výsledek synkrézy a syntézy pro období 2018 - 2020

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	1	24
CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	2	23
CH: 1 8	Moderní informační systémy	4	21
CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	3	22

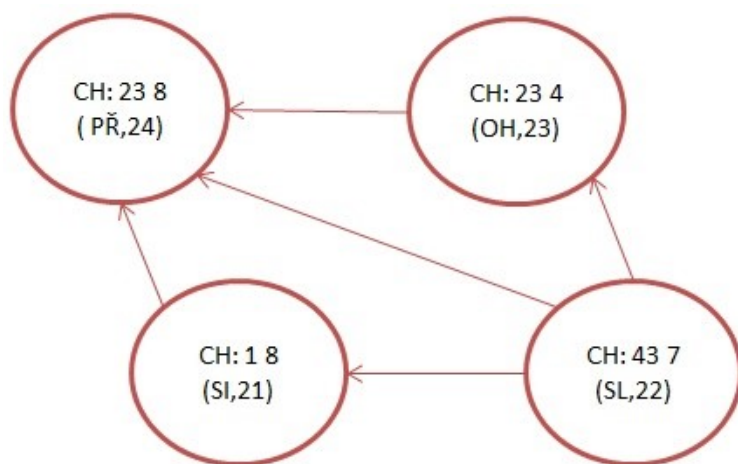
Zdroj: Vlastní zpracování

Působení jednotlivých charakteristik na ostatní je zaznamenáno v tabulce 4.11. Na převedení výzkumu a vývoje do ČR má vliv hrozba nevyužití kapacit, které by mohly snížit potřebu po vlastním výzkumu a vývoji, stejně tak tuto potřebu mohou zvrátit nespolupracující zaměstnanci, naopak moderní informační systémy podporují přesun výzkumu a vývoje do ČR. Nespolupracující zaměstnanci dále ovlivňují hrozbu nevyužití kapacit tím, že mohou zavinit přerušení provozu a tím pak ještě více snížit využití kapacit. Moderní informační systémy zase mohou přispět k lepší informovanosti o aktuálním stavu produkce a přizpůsobit chod produkce (popř. nasimuluje převod z jednoho produkčního plánu na druhý). Vazba mezi moderními informačními systémy a nespolupracujícími zaměstnanci není známa.

Tab. 4.11 Incidenční matice pro období 2018 - 2020

CHARAKTERISTIKY	CH: 23 8 Převedení výzkumu a vývoje do ČR	CH: 23 4 Hrozba nevyužití kapacit	CH: 1 8 Moderní informační systémy	CH: 43 7 Nespolutracující zaměstnanci
CH: 23 8 Převedení výzkumu a vývoje do ČR		←	←	←
CH: 23 4 Hrozba nevyužití kapacit			←	←
CH: 1 8 Moderní informační systémy				
CH: 43 7 Nespolutracující zaměstnanci				

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4.4 Síťový graf pro období 2018 - 2020

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze síťového grafu 4.4 a tabulky 4.12 je možné vyčíst následující údaje. Počáteční potenciál je CH: 43 7 - nespolutracující zaměstnanci, koncový potenciál je CH: 23 8 - převedení výzkumu a vývoje do ČR, uzlové potenciály jsou CH: 23 4 - hrozba nevyužití kapacit a CH: 1 8 - moderní informační systémy.

Tab. 4.12 Rozvojová a obranná linie pro období 2018 - 2020

Výpočet	Relativní hodnoty	Absolutní hodnoty	Linie potenciálu
CH: 43 7(-22)+CH: 1 8(+21)+CH: 23 8(+24)	23	67	Rozvojová
CH: 43 7(-22)+CH: 23 8(+24)	2	46	
CH: 43 7(-22)+CH: 23 4(-23)+CH: 23 8(+24)	-21	69	Obranná

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče rozvojové a obranné linie potenciálu, tak rozvojová linie dosahuje absolutní hodnoty 67 bodů. Skládá se převážně z příležitosti převedení výzkumu a vývoje do ČR a silné stránky v podobě moderních informačních systémů. Do budoucna by se podnik měl zaměřit na jejich rozvoj a věnovat jim patřičnou pozornost. Obranná linie potenciálu má absolutně 69 bodů a převažuje v ní hrozba nevyužití kapacit a slabina, kterou jsou nespolutracující

zaměstnanci. Tady by se podnik měl zaměřit na odbourání slabé stránky a přípravou se na různé varianty, které může hrozba přinést. Celkovou možnou hodnotou potenciálu společnosti SEW je 69 bodů.

4.4.4 Výpočet dynamiky potenciálu

Pomocí absolutních a relativních hodnot potenciálů je možné vypočítat relativní orientaci silového pole (ROSP), která vychází z podílu relativní hodnoty silového pole (VSP), kterou dostaneme ze sečtení relativních hodnot všech potenciálů (kladná čísla pro příležitosti a silné stránky, záporná čísla pro ohrožení a slabé stránky), a celkové hodnoty potenciálu (GVSP), která je ve všech třech obdobích stejná. Hodnoty relativní orientace silového pole společně s relativní hodnotou silového pole a celkovou hodnotou potenciálu pro všechny tři analyzované období jsou uvedeny v následující tabulce 4.13, kde t

= 0 znamená období let 2013 – 2016,

= 1 znamená období let 2016 – 2018,

= 2 znamená období let 2018 – 2020.

Tab. 4.13 Souhrnná tabulka potenciálů

Období (t)	VSP _t	GVSP _t (PC _t)	ROSP _t
0	4	90	4,44 %
1	4	90	4,44 %
2	0	90	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Další kroky, které jsou potřebné pro dosažení do podmínky dynamiky, pak tvoří vypočítání stabilizovaného potenciálu SP a celkového potenciálu KPC. Nakonec se porovná levá a pravá strana vzorce podmínky dynamiky.

a) Dynamika potenciálu mezi minulým a současným obdobím

$$SP_0 = GVSP_1 - GVSP_0 = 90 - 90 = 0$$

$$KPC_1 = PC_1/PC_0 = 90/90 = 1$$

Podmínka dynamiky:

$$KPC_1 \geq 2 - \left(\frac{SP_0}{PC_0}\right)$$

Levá strana = 1

$$\text{Pravá strana} = 2 - (0/90) = 2$$

1 NENÍ ROVNÁ 2

Podmínka dynamiky není splněná. Dynamika firmy nebyla na tomto přelomu dostatečně zajištěna.

b) Dynamika potenciálu mezi současným a budoucím obdobím

$$SP_1 = GVSP_2 - GVSP_1 = 90 - 90 = 0$$

$$KPC_2 = PC_2/PC_1 = 90/90 = 1$$

Podmínka dynamiky:

$$KPC_2 \geq 2 - \left(\frac{SP_1}{PC_1}\right)$$

Levá strana = 1

Pravá strana = $2 - (0/90) = 2$

1 NENÍ ROVNÁ 2

Stejně jako v předchozím případě, podmínka dynamiky ani zde není splněná a dynamika firmy na tomto přelomu období není dostatečně zajištěna.

Celkově shrnuto, v obou případech, kdy byla analyzována dynamika potenciálu přelomových období, vyšlo, že společnost SEW-EURODRIVE CZ nesplnila podmínku dynamiky i přes její neutuchající rozvoj. Firma tedy úplně nevyužila svůj potenciál a příležitosti k mnohem většímu rozšíření působnosti, čehož může využít v budoucnosti.

5 SYNTÉZA A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce je věnována syntéze výsledků jednotlivých analýz a metod pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti firmy SEW-EURODRIVE CZ s. r. o., která se převážně zabývá prodejem a výrobou průmyslových převodovek, elektromotorů a související elektroniky, a navržením doporučení, které by měly zvýšit konkurenční postavení společnosti na trhu pohonné techniky a automatizace.

5.1 Syntéza výsledků jednotlivých analýz

Nejprve budou uvedeny výsledky analýz použitých v praktické části této práce. Pro zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti byly aplikovány čtyři metody. Konkrétně se jedná o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, metodu hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku podle Harryho Pollaka, SWOT analýzu a diagnostickou metodu hodnocení potenciálu GM-Trend.

První použitou metodou byla **Porterova analýza konkurenčních sil**. V pěti kategoriích byly zhodnocené konkurenční síly ovlivňující firmu SEW. Odběratelé společnosti v Česku jsou např. Kofola, Třinecké železárny, Mondeléz Opavia, ArcelorMittal Ostrava, Nestlé Česko, atd. Do zahraničí pak putují hlavně velké průmyslové převodovky z Plzeňské výrobní haly, a to ve spolupráci se sesterskými společnostmi po celém světě. Konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice kupujících byla ohodnocená jako malá. Hlavními konkurenty v odvětví pohonné techniky a automatizace jsou české dceřiné společnosti velkých zahraničních firem, jako jsou německé společnosti Siemens a Nord a švédsko-švýcarská společnost ABB. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky je charakterizována jako střední. Potenciální noví konkurenti neexistují kvůli bariérám zabraňujícím vstupu na trh, kterými jsou např. vysoké náklady (provozní, osobní a počáteční náklady na rozběhnutí podnikání), několikaleté zkušenosti, kterými disponují společnosti již fungující na daném trhu (jen SEW působí na trhu necelých 90 let), patentová ochrana a menší základna technických pracovníků na trhu práce. Konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů je tedy malá. Dodavatelem společnosti je německá mateřská společnost SEW-EURODRIVE. Konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice dodavatelů je vysoká. Za substituty analyzované firmy jsou považované výrobky konkurenčních společností, mezi které se řadí automatizační systémy společnosti Siemens, frekvenční měniče a servo technologie společnosti ABB, a převodovky, průmyslové převodovky a synchronní a asynchronní motory společnosti Nord. Kvalita konkurenčních výrobků je srovnatelná

s produkty firmy SEW, neboť se na výrobu vztahují mezinárodní standardy ISO (např. ISO 9001 a ISO/TS 16949). Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů je střední.

Druhou metodou bylo **hodnocení vitality podniku dle H. Pollaka**. Na základě expertního odhadu manažera společnosti SEW-EURODRIVE CZ bylo ohodnoceno deset vybraných charakteristik. Společnost SEW dosáhla celkového hodnocení 74 %, a tedy se zařadila do druhého pásma, kdy je její vitalita podniku velmi pravděpodobná. Určeny byly i nejslabší charakteristiky, kterými jsou školení a motivování zaměstnanci, výzkum trhu cílený na pokrok, poměr k životnímu prostředí a výhodná lokalizace podniku, na které by se podnik měl zaměřit.

Ve **SWOT analýze**, která hodnotila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti SEW, bylo, díky přiřazeným váhám a bodům, stanovené pořadí jednotlivých položek. Po sečtení vážených bodů byly vybrány dvě nejsilnější kategorie, kterými byly příležitosti a silné stránky, z čehož dále vyplynula strategie, kterou by firma měla zaujmout - strategie využití (SO – strengths and opportunities). Nejdůležitější silnou stránkou společnosti SEW jsou kvalitní výrobky a služby. Nejvýznamnější slabou stránkou je závislost na mateřské společnosti, která je výhradním dodavatelem české firmy, a kde probíhají nejdůležitější produktová rozhodnutí a jejich vývoj. Nejpodstatnější vyhodnocenou příležitostí je rozšíření odběratelské základny mimo ČR např. na jihovýchod, kde se většinou nenacházejí ani technologické kanceláře (Drive Technology Center), ale pouze autorizovaná zastoupení (viz. příloha č. 2). Největší hrozbou pro českou společnost je odchod zkušených zaměstnanců ke konkurenci, a to nejen ke zmíněným třem konkurenčním firmám, ale také do zahraničí, kde si v průměru vydělají o několik tisíc Kč více. SWOT analýza rozhodně potvrdila konkurenceschopnost společnosti SEW-EURODRIVE CZ a vystihla její konkurenční potenciál.

Poslední použitou metodou byl **GM-Trend**, pomocí kterého došlo ke zhodnocení potenciálu ve třech obdobích. Hlavní funkci pro všechna období představoval prodej pohonné techniky a automatizace. To, že se v každém období umístil potenciál v podobě příležitosti na nejvyšší příčce, je velmi dobrou zprávou pro analyzovanou společnost. V prvním období (2013 – 2016) byla vyhodnocená příležitost, kterou byl rozvoj on-line školení, a kterou v druhém následujícím období společnost SEW také využila tím, že zavedla Learning Management System, jenž jí ušetřil čas i peníze, a rozšířil tak nabízené služby svým zákazníkům. Ve druhém období (2016 – 2018) se jako nejdůležitější potenciál společnosti projevila příležitost rozšíření montáže, kterou firma opět rozvinula a využila zde její silné

stránky (dostatečného kapitálu) a nakoupila pozemky pro novou montážní halu a přidruženou administrativní budovu, která bude dokončena v roce 2020. V posledním období (2018 – 2020), které již společnost započala, ale kde však prozatím nejsou sesbírané informace o jejím průběhu, je nejvíce rozvíjejícím se potenciálem příležitost převedení výzkumu a vývoje do ČR (resp. další určité části produkce). V režii české společnosti je prozatím výzkum a vývoj velkých průmyslových převodovek, který je zařazen do celosvětové sítě vývoje průmyslových převodovek skupiny SEW. V průběhu všech třech období byl přítomen potenciál, který se týkal hrozby odchodu zaměstnanců (první dvě období) nebo jejich nespokojeností (třetí období). Z toho vyplývá, že by se analyzovaná společnost měla věnovat tématice spokojenosti zaměstnanců, a minimalizovat tuto hrozbu a slabou stránku.

5.2 Doporučení pro firmu

Na základě výsledků použitých metod a analýz byla vypracována následující doporučení pro společnost SEW-EURODRIVE CZ, která by měla zlepšit její současný stav a pomoci jí dosáhnout lepšího konkurenčního postavení:

- **Zlepšení funkčnosti internetových stránek**

Prvním, co potenciální zákazník nebo zaměstnanec uvidí, je internetová stránka společnosti. Pro dobrý prvotní dojem by se společnost měla dostatečně věnovat podobě a správě webového rozhraní. V současnosti jsou stránky společnosti upravovány do stejné podoby, jako má německá mateřská společnost. Kvůli tomu jsou na českých stránkách nedostatky, které by firma měla co nejdříve opravit: stylistické a gramatické chyby vzniklé překladem, nefunkční odkazy nebo automatické přepínání stránek. Do budoucna by společnost měla zvážit překlad anglických návodových videí tzv. komentovaných prohlídek z angličtiny do češtiny. Vhodným řešením, které by nezávisle zhodnotilo stav stránek, by bylo využití firmy specializující se na úpravu funkčnosti. Z finančního pohledu by to společnost SEW mohlo stát od 10 do 50 tisíc Kč podle druhu úpravy, a problém by byl vyřešen do sedmi dní.

- **Vytvoření náborové kampaně**

Problémem, kvůli kterému je zbrzdováno rozrůstání firmy, je nedostatek zaměstnanců. Toto by mělo být vyřešeno pomocí náborové kampaně. Skrze **sociální sítě** např. Facebook, by společnost mohla cílit na mladší generaci, kdy více než čtyři milióny Čechů navštěvují tuto stránku každodenně. Vytvoření náborové stránky na Facebooku společnost nestojí nic, ale její vliv je obrovský. Obsah by se mohl týkat popisu práce na náborových pozicích, který by mohl být doplněn krátkým shotem stávajícího zaměstnance na stejné

pracovní pozici. Dalším aktuálním způsobem, jak nalákat nové zaměstnance je vytvoření **náborového videa**. Společnost nemusí najímat známé osobnosti (podle vzoru ostatních firem v Česku), ale může vypsát např. interní soutěž o nejoriginálnější náborové video, které by vytvořili zaměstnanci. To nejlepší by pak bylo finančně odměněné a umístěné právě na náborové stránky na sociálních sítích.

- **Nabízení placených stáží studentům vysokých škol**

Nabídnutí placených stáží studentům vysokých škol např. VŠB – TUO přinese firmě nové pracovníky, kteří se během stáže zapracují, a v případě, že by je společnost zaměstnala na plný úvazek, bude výrazně zkrácena doba zapracování a adaptace. Standardně by společnost mohla požadovat po studentech 5 odpracovaných hodin týdně, kdy by si sám student mohl pracovní dobu roztrdit podle toho, jak se mu to hodí. Za měsíc by pak bylo vhodné vyplatit 2 až 3 tisíce korun (podle druhu vykonávané práce).

- **Zavedení měření konkurenceschopnosti**

V současnosti společnost nevyužívá žádného měření konkurenceschopnosti, a proto by bylo vhodné zvážit zakoupení např. softwaru, který by naučil zaměstnance používat metody a jejich výsledky, které pomohou při rozhodování. Nákup softwaru zaměřeného na SWOT analýzu by společnost SEW stál od 600 Kč do 2 900 Kč (podle formy licence). Kromě toho by bylo přínosné zavést měření hlavních ukazatelů finanční analýzy (rentabilita, nákladovost, poměrové ukazatele, atd.), pomocí kterých by společnost vyhodnocovala rozhodnutí učiněná v minulosti.

- **Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců skrze nové benefity**

Společnost SEW by se podle analýzy měla zaměřit na zvýšení spokojenosti a motivace svých zaměstnanců. K tomu by měly přispět nové benefity, které by v budoucnu mohly přilákat i více nových zaměstnanců. Možnost zavedení dalších benefitů by mělo být řešeno přes personální oddělení firmy. Mezi stávající výhody společnosti patří home office, odměna za odpracované roky u firmy (vždy po 10 letech), služební automobil, poskytnutí adrenalinových zážitků v rámci teambuildingu (každý rok lyže, kola, voda a fotbal), stravenky a o týden delší dovolená. Nové benefity, které by SEW mohl zavést, jsou: **Sick days** – placené zdravotní volno na vyléčení, kdy zaměstnanec nemusí dokládat lékařské potvrzení (neschopenky). Jde o efektivní řešení krátkodobé zdravotní indispozice. Výhodou pro zaměstnavatele, která kompenzuje vynaložení dodatečných nákladů na tento benefit v podobě přerušení práce zaměstnancem, je kratší doba samoléčby, než je doba léčení po návštěvě u lékaře. Protože pojem sick days není nijak stanoven v zákonech, musí zaměstnavatel

stanovit např. interním předpisem podmínky užívání (kolik dnů, oznamování, čerpání, postup při nevyčerpání a zneužití, jaká mzda má být vyplacena). **Příspěvek na penzijní nebo životní připojištění (doplňkové penzijní spoření)** – průměrná výše příspěvků je okolo 500 Kč. Stát přispívá na tento druh benefitu tím, že až do padesáti tisíc korun na osobu na rok se neodvádí zdravotní a sociální pojištění. Lze jej také zařadit do daňově uznatelných výdajů. Proto je z hlediska nákladů výhodnější zavést příspěvek na připojištění než zvyšovat mzdu zaměstnancům. Např. kdyby firma místo zvýšení platu o 3 000 Kč přispěla stejnou částkou na doplňkové penzijní spoření (nebo životní připojištění), měsíčně by ušetřila 1 020 Kč. **Příspěvek na sociální výpomoc při mimořádných životních situacích** – jednorázový příspěvek ze strany zaměstnavatele. Zavedení tohoto benefitu je nutné upravit v interních předpisech, kde by měly být jasně stanovené případy, ve kterých by se tento benefit měl uplatnit.

- **Zvýšení intenzity školení v měkkých dovednostech**

Školení zaměřené na měkké dovednosti firma zkoušela zavést, avšak kvůli špatné zkušenosti s vyučujícími, kteří neuměli problematiku dostatečně vysvětlit, od této aktivity upustila. Společnost by proto měla vybrat novou školicí firmu pomocí ukázkových lekcí a na základě recenzí jiných firem. Jedna přednáška by firmu měla stát něco okolo 8 - 10 tisíc Kč s tím, že školení může probíhat ve vlastních školicích prostorách. Navrhovaná témata školení jsou time management, efektivní komunikace, moderní elektronická komunikace, vzdělávání interních lektorů a rozvoj osobnosti (syndrom vyhoření, work balance, motivace). Aby školení bylo efektivní, mělo by probíhat zhruba 2x do roka (jedna přednáška v průměru trvá 6-12 hodin a to podle obsáhlosti daného tématu).

- **Pokračování v kurzech anglického jazyka**

I přes velký vliv německé matky, je pro společnost kontraproduktivní zavést kurzy německého jazyka. Jde o to, že kdyby česká společnost komunikovala s německými pracovníky v jejich rodném jazyce, tak by zaměstnanci v Německu mohli zneužít tohoto postavení. Důležitější pro společnost je tedy zvyšovat úroveň angličtiny, která není pro okolní země mateřským jazykem, a proto jsou obě vyjednávací strany ve stejné pozici. Dále by společnost měla zvážit výuku jak britské, tak i americké angličtiny.

- **Zintenzivnění interního průzkumu trhu**

Společnost SEW by měla nejen pokračovat, ale navíc i zintenzivnit provádění průzkumu trhu interními silami (outsourcing je pro společnost příliš nákladný). Pomocí regionálních manažerů by měl být zavedený systém opakovaného šetření (a zpětných vazeb), kde by měly

být sjednocené dotazníky, které by firma mohla průběžně vyhodnocovat, a tak zjišťovat aktuální potřeby odběratelů. S pomocí těchto informací bude firma schopna rozhodnout o využití nových prostor takovým způsobem, který by více vyhovoval většině odběratelů (např. zvýšení objemu montáže jen určitého produktu versus větší diverzifikace na úkor menšího objemu výroby). Mohl by se tedy stanovit nejlepší výrobní plán a výrobní kapacita jednotlivých strojů, a tím by se snížila hrozba nevyužití kapacit.

6 ZÁVĚR

V současném světě si podnik nemůže dovolit ustrnout na starém místě, ale naopak je potřeba, aby využil veškerého dostupného potenciálu a zlepšoval každý aspekt týkající se podniku samotného. Nejde jen o rozšiřování výrobní či produktové řady a navyšování množství produkce, ale jde i o kvalitativní změny v servisu a službách. Mít schopné a kvalifikované zaměstnance, kteří jsou dostatečně motivováni k dobrým pracovním výkonům, je jedním z důležitých pilířů dobře fungujícího podniku. Dalším parametrem, který se neustále mění, a je tedy třeba sledovat vývoj v této sféře, je pak technologie (např. informační nebo výrobní). Ať už se jedná o zlepšování úrovně nabízených služeb zákazníkům nebo usnadňování práce zaměstnanců, každá novinka potěší. Naopak nenabízení alespoň takové úrovně modernizace, jakou disponuje konkurence ve stejném odvětví, zapříčiní nespokojenost, která při nedostatečné pozornosti může vést až k odchodu zaměstnanců nebo dokonce i zákazníků.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení potenciálu a konkurenceschopnosti společnosti SEW-EURODRIVE CZ s. r. o., která působí na trhu pohonné techniky a automatizace. Na základě provedené analýzy byla následně navržena konkrétní doporučení pro zlepšení současného stavu společnosti na daném trhu.

Zhodnocení bylo provedeno za pomoci čtyř metod. První metodou byla Porterova analýza konkurenčních sil, která pomohla analyzovat konkurenční prostředí společnosti SEW. Druhou použitou metodou byla Pollakova metoda zhodnocení životaschopnosti hospodářského podniku, podle které byla rozebrána současná vitalita podniku. Jako třetí metoda byla aplikována SWOT analýza, díky které byla sestavena přehledná tabulka se silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími. Poslední metodou byla diagnostická metoda GM-Trend, která byla aplikována na tři po sobě jdoucí období (počínaje rokem 2013 a končící rokem 2020).

Společnost SEW se podle provedených analýz nachází v dobré konkurenční pozici, kdy jí sice v určitých produktech konkurují firmy jako je ABB, Nord a Siemens, ale na druhou stranu sama společnost disponuje rozmanitým výrobním portfoliem, což jí napomáhá k odlišení od ostatních. Pomocí Pollakovy metody byla potvrzená vitalita společnosti. Převládajícími kategoriemi SWOT analýzy jsou silné stránky a příležitosti, což jen potvrzuje potenciál rozvoje společnosti. V GM-Trendu byly určeny rozvojové linie potenciálu, ve kterých v posledním analyzovaném období převládaly potenciály příležitosti převedení výzkumu a vývoje do ČR a silné stránky v podobě moderních informačních systémů, kterým

by se podnik měl v budoucnu věnovat a zvážit investice tímto směrem, a obranné linie potenciálu, která se skládala z hrozby nevyužití kapacit a slabiny v podobě nespolupracujících zaměstnanců, které podnik také nesmí přehlížet, neboť jejich zanedbání může vést k závažným problémům.

Závěrem lze říci, že společnost SEW-EURODRIVE CZ má rozhodně dostatek příležitostí a potenciálu k rozvoji na trhu pohonné techniky a automatizace. Výsledky a doporučení navržené v této diplomové práci mohou potom být nápomocným nástrojem pro urychlení tohoto vývoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Knižní zdroje

1. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck, 2017. 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
3. KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press, 2018. 264 s. ISBN 978-80-7261-547-6.
4. KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
5. KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn*. Ostrava: SILMA '90, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.
6. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. KOŠTURIK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
8. KRABEC, Tomáš. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. Praha: Grada Publishing, 2009. 261 s. ISBN 978-80-247-2865-0.
9. MATUSIKOVÁ, Lucja. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU, 2014. 226 s. ISBN 978-80-248-3605-8.
10. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
11. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Synergické podnikání - nový svět podnikání: přiměřeně praxe pro teoretiky a přiměřeně teorie pro praktiky*. Jilešovice: František MAJ - tiskárna, 2000. 64 s. ISBN 80-86458-01-6.
12. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
13. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

14. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. 396 p. ISBN 07-432-6088-0.
15. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
16. SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. England: Lulu.com, 2016. 75 p. ISBN 978-0-9932504-2-2.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
18. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
19. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
20. ŠTVERKOVÁ, Hana. *The SMEs competitiveness & service quality evaluating not only in CZ*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013. 173 p. ISBN 978-3-659-47457-6.
21. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
22. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
23. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

b) Elektronické zdroje

1. ABB. *O nás*. [online]. © Copyright 2019 ABB. [cit. 2019 15-03]. Dostupné z: <https://new.abb.com/cz/o-nas>.
2. ECKHARDTOVÁ, Jana. *Příležitost nebo hrozba? SWOT analýza*. Marketingový restart malých a středních firem. [online]. 3. 4. 2014. [cit. 2019 20-02]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/swotanaliza.html>.

3. NORD. *O nás*. [online]. © 2015 NORD Drivesystems. [cit. 2019 15-03]. Dostupné z: https://www.nord.com/cms/cz/nord_group/about_us_global/cp_about_us_overview.jsp.
4. OR.JUSTICE. *Sbírka listin SEW-EURODRIVE CZ s. r. o.* [online]. © 2012 – 2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019 20-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=481722>.
5. SEW-EURODRIVE. *Náš „drive“*. [online]. © 2019 SEW-EURODRIVE [cit. 2019 15-03]. Dostupné z: https://www.sew-eurodrive.cz/spolecnost/nas_drive/nas_drive.html.
6. SEW-EURODRIVE. *Portrét společnosti*. [online]. © 2019 SEW-EURODRIVE [cit. 2019 15-03]. Dostupné z: https://www.sew-eurodrive.cz/spolecnost/nas_drive/portret_spolecnosti/portret_spolecnosti.html.
7. SEW-EURODRIVE. *SEW-EURODRIVE Česko*. [online]. © 2019 SEW-EURODRIVE [cit. 2019 15-03]. Dostupné z: https://www.sew-eurodrive.cz/spolecnost/sew_cesko/sew-eurodrive_cesko-2.html#panel-883ef6ec-4fe0-4dbb-8866-e6b430ee35d4-4.
8. SIEMENS. *O nás*. [online]. © 1996 - 2019 Siemens, s. r. o. [cit. 2019 15-03]. Dostupné z: <https://new.siemens.com/cz/cz/spolecnost/o-nas.html>.

c) Ostatní zdroje

1. Interní materiály společnosti SEW-EURODRIVE CZ s. r. o.

SEZNAM ZKRATEK

EF	elementární funkce
GVSP	globální váha silového pole
HF	hlavní funkce
KPC	konečný celkový potenciál
NOZ	nový občanský zákoník
PC	celkový potenciál
ROSP	relativní orientace silového pole
SP	stabilizovaný potenciál
VSP	vektor silového pole
ZF	základní funkce

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2019



jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Logo společnosti

Příloha č. 2 – Zastoupení SEW-EURODRIVE v Evropě

Příloha č. 3 – Rozmístění jednotlivých pracovišť v České republice

Příloha č. 4 – SWOT analýza

Příloha č. 5 – Bodové ohodnocení jednotlivých charakteristik metody Harryho Pollaka

Příloha č. 6 – Dekompozice funkcí potenciálů pro období 2013 - 2016

Příloha č. 7 – Dekompozice funkcí potenciálů pro období 2016 - 2018

Příloha č. 8 – Dekompozice funkcí potenciálů pro období 2018 - 2020

Příloha č. 9 – Syntéza pro období 2013 - 2016

Příloha č. 10 – Syntéza pro období 2016 - 2018

Příloha č. 11 – Syntéza pro období 2018 - 2020

Příloha č. 12 – Synkréza pro období 2013 - 2016

Příloha č. 13 – Synkréza pro období 2016 - 2018

Příloha č. 14 – Synkréza pro období 2018 – 2020

Příloha č. 15 – Tržby, zisk a ukazatele nákladovosti a ziskového rozpětí

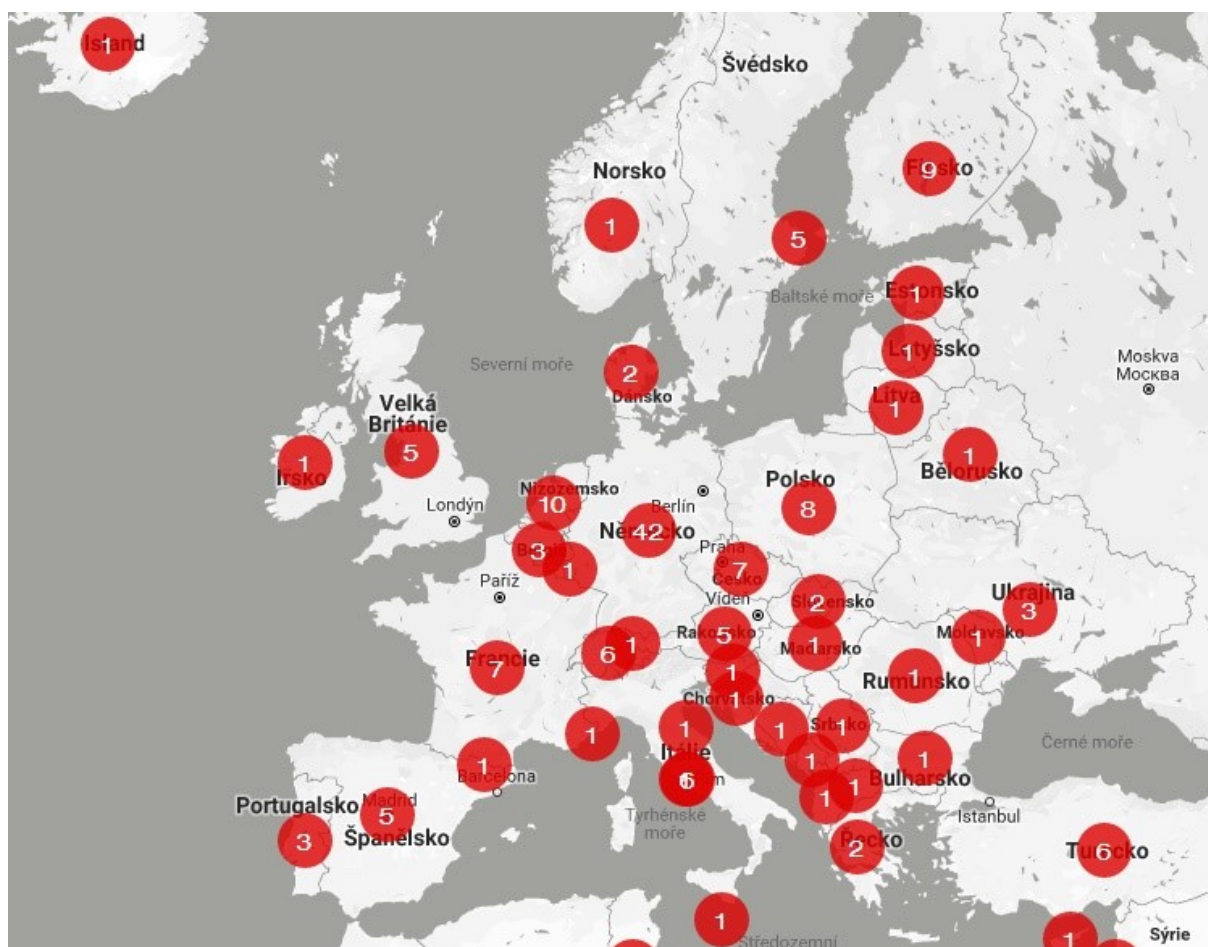
PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Logo společnosti



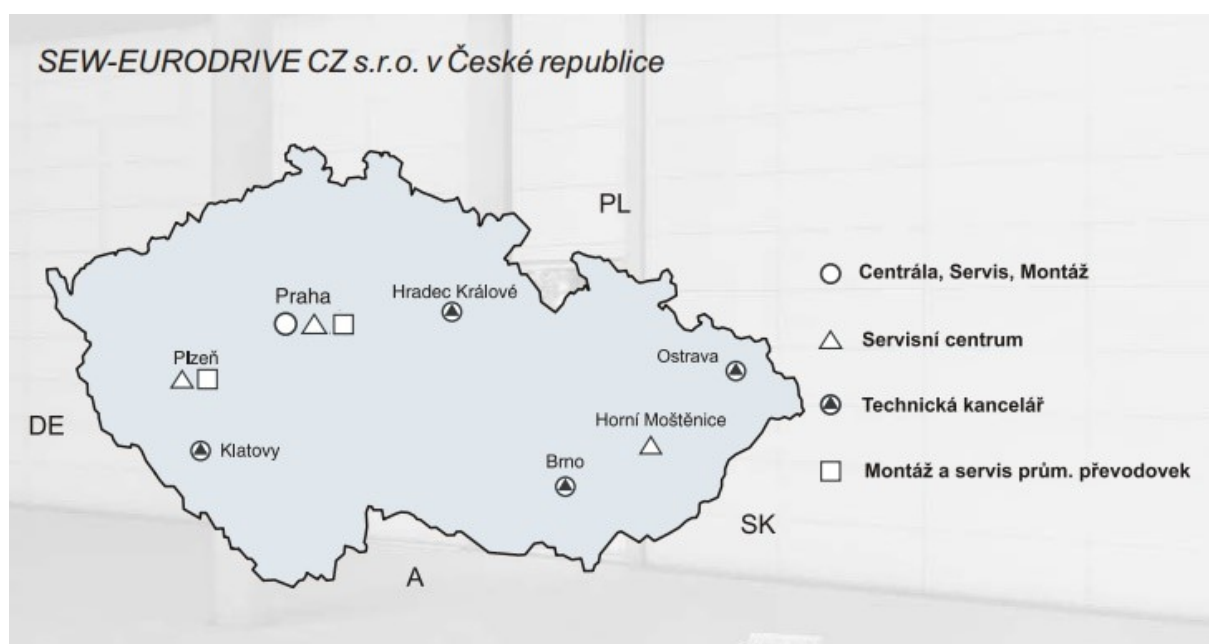
Zdroj: *Portrét společnosti*. [online]. © 2019 SEW-EURODRIVE

Příloha č. 2 – Zastoupení SEW-EURODRIVE v Evropě



Zdroj: Výroční zpráva společnosti dostupné z OR.Justice

Příloha č. 3 – Rozmístění jednotlivých pracovišť v České republice



Zdroj: Výroční zpráva společnosti dostupné z OR.Justice

Příloha č. 4 – SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>	<i>Body</i>	<i>Váhy</i>	<i>Celkem</i>	<i>Slabé stránky</i>	<i>Body</i>	<i>Váhy</i>	<i>Celkem</i>
Dobré jméno společnosti	4	0,15	0,6	Vysoké osobní náklady	3	0,05	0,15
Jednoznačné majetkové vztahy	3	0,05	0,15	Kvůli vysoké kvalitě vyšší ceny výrobků	2	0,05	0,1
Pravidelná technická školení zaměstnanců	5	0,15	0,75	Závislost na mateřské společnosti	4	0,4	1,6
Využívání nových informačních technologií	5	0,1	0,5	Špatná komunikace s mateřskou společností	4	0,3	1,2
Nákup od odběratelů za velkoobchodní ceny (např. obnova strojového parku)	3	0,1	0,3	Větší důraz na technické vzdělávání než na „měkké“ dovednosti zaměstnanců	3	0,15	0,45
Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci	4	0,15	0,6	Horší jazyková vybavenost zaměstnanců	2	0,05	0,1
Kvalitní výrobky a služby	5	0,2	1,0				
Modularita výrobků	4	0,1	0,4				
<i>Celkem</i>	-	1	4,3	<i>Celkem</i>	-	1	3,6
<i>Příležitosti</i>	<i>Body</i>	<i>Váhy</i>	<i>Celkem</i>	<i>Ohrožení</i>	<i>Body</i>	<i>Váhy</i>	<i>Celkem</i>
Využití školicích firem v „měkkých“ dovednostech	3	0,1	0,3	Pokles prodejů kvůli špatné ekonomické situace na trhu	4	0,2	0,8
Rozšíření služeb pro zákazníky	3	0,1	0,3	Rostoucí náročnost zákazníků	3	0,15	0,45
Rozšíření výroby na území ČR	5	0,2	1,0	Tlak na snížení cen výrobků a služeb	2	0,15	0,3
Zavedení vlastního VaV a inovačního centra	4	0,25	1,0	Odchod zkušených zaměstnanců ke konkurenci	5	0,3	1,5
Rozšíření odběratelské základny mimo ČR	5	0,35	1,75	Inovační činnost konkurence	3	0,2	0,6
<i>Celkem</i>	-	1	4,35	<i>Celkem</i>	-	1	3,65

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 – Bodové ohodnocení jednotlivých charakteristik metody Harryho Pollaka

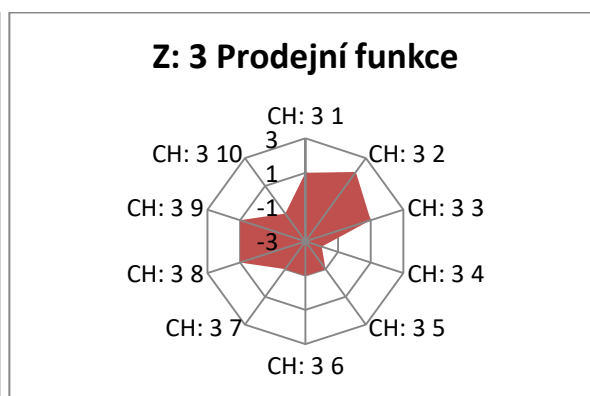
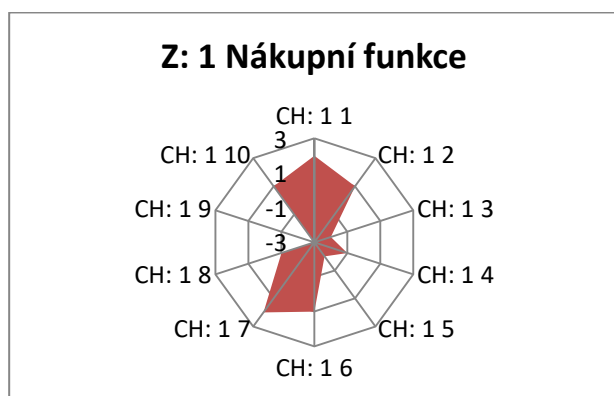
Faktor	Body	Charakteristika	Faktor	Body	Charakteristika
1. Výzkum trhu cílený na pokrok	13	<i>Sledování vývoje ve vyspělých zemích</i>	6. Kapitálová základna	10	<i>Absence dluhů</i>
	12	<i>Extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry</i>		9	<i>Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu</i>
	11 - 10	<i>Velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů</i>		8	<i>Investice kryté z vlastního výnosu</i>
	9	<i>Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb</i>		7	<i>Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníků)</i>
	8 - 7	<i>Výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby</i>		6	<i>Skryté rezervy (ocenění inventáře)</i>
	6 - 0	<i>Ustrnutí na starém</i>		5	<i>Velkorysá amortizace</i>
2. Výrobky odpovídající trhu	12	<i>Iniciativní výzkum trhu</i>		4 - 0	<i>Zdravé investice</i>
	11	<i>Krátká gestace nových výrobků/služeb</i>	7. Výhodná lokalizace podniku	9	<i>Blízko k trhu</i>
	10	<i>Flexibilita nabídky</i>		8	<i>Blízko k hlavním dodavatelům</i>
	9	<i>Opakované zakázky</i>		7	<i>Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké</i>
	8 - 5	<i>Využití patentů</i>		6	<i>Sociální klid</i>
	4 - 0	<i>Ustrnutí na starém</i>		5	<i>Dobrá spolupráce s místními úřady a odbory</i>
3. Spokojení zákazníci	11	<i>Nepřetržitý růst obrátu</i>		4	<i>Daňové a jiné politické výhody</i>
	10	<i>Kvalita a služby odpovídající očekávání</i>		3 - 0	<i>Zanedbatelná konkurence o zaměstnance</i>
	9	<i>Žádné reklamace</i>	8. Školení a motivování zaměstnanci	8	<i>Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu vykonávané funkce</i>
	8	<i>Nepřetržitý reciproční styk se zákazníky</i>		7	<i>Prísny výběr zaměstnanců</i>
	7	<i>Intenzivní činnost marketingu</i>		6	<i>Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce</i>
	6 - 5	<i>Velkorysá orientace na zákazníky: reklama, publicita</i>		5	<i>Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností</i>
	4	<i>Nedostatečný styk se zákazníky</i>		4	<i>Vzdělávací pobyty mimo podnik</i>
	3	<i>Ustrnulý prodejní program</i>		3	<i>Odměny (povýšení) za dobrý výkon</i>
	2 - 0	<i>Časté reklamace</i>		2	<i>Pravidelná informovanost zaměstnanců</i>
4. Spokojenost finančních účastníků	11	<i>Dodatečné peněžní výhody akcionářům</i>		1 - 0	<i>Optimální věkové složení zaměstnanců, délka pracovní doby a minimální fluktuace</i>
	10	<i>Veškeré pohledávky zaplacený</i>	9. Finanční výsledek	8 - 7	<i>15 % + cash flow</i>
	9 - 7	<i>Všechny závazky dodrženy</i>		6 - 5	<i>Break even point</i>
	6 - 4	<i>Využití úvaru od dodavatelů</i>		4 - 3	<i>Stagnace</i>
	3	<i>Honba za úvěrem na překlenutí likvidity</i>		2	<i>Pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik</i>
	2 - 0	<i>Factoring, leasing</i>		1	<i>Podnik úvěru neschopný</i>
				0	<i>Podnik insolventní</i>

5. Poměr k životnímu prostředí	11	<i>Žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti</i>	10. Spolehliví dodavatelé	7	<i>Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu</i>
	10	<i>Účast v místních institucích</i>		6	<i>Včasné a kvalitní dodávky</i>
	9	<i>Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí</i>		5	<i>Ochota a úzká spolupráce v otázkách technického a cenového vývoje dodávek</i>
	8 - 7	<i>Účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.</i>		4	<i>Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti</i>
	6 - 5	<i>Ochota pomoci sousedům</i>		3	<i>Možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta</i>
	4 - 0	<i>Koncentrace na vlastní činnost</i>		2 - 0	<i>Existuje výběr dodavatelů</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6 – Dekompozice funkcí potenciálů pro období 2013 – 2016

Z: 1 Nákupní funkce										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 1 1	Moderní informační systémy	*							1	2
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	*						1		1
CH: 1 3	Špatná komunikace s dodavatelem	*			1					-2
CH: 1 4	Stávka u dodavatele		*			1				-1
CH: 1 5	Změna měnového kurzu		*		1					-2
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele		*					1		1
CH: 1 7	Částečná vlastní výroba	*							1	2
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	*				1				-1
CH: 1 9	Systémový výpadek		*	1						-3
CH: 1 10	Převzetí konkurenční společnosti		*					1		1
Celkem		5	5	1	2	2	0	3	2	



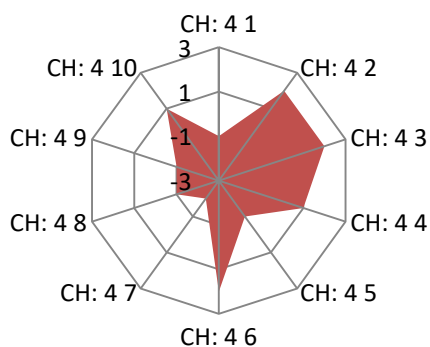
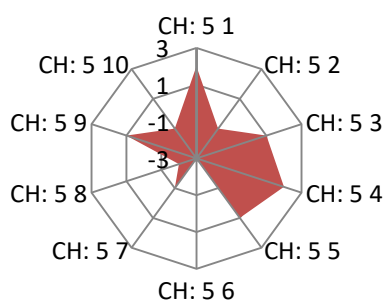
Z: 3 Prodejní funkce										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 3 1	Prodej přes email nebo písemně	*						1		1
CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	*							1	2
CH: 3 3	Moderní kanceláře	*						1		1
CH: 3 4	Špatná situace na trhu		*		1					-2
CH: 3 5	Nové technologie		*			1				-1
CH: 3 6	Nové substituty		*			1				-1
CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	*				1				-1
CH: 3 8	Otevření dalších poboček		*					1		1
CH: 3 9	Rozšíření výrobního portfolia dodavatele		*					1		1
CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	*				1				-1
Celkem		5	5	0	1	4	0	4	1	

Z: 4 Rozvojová funkce

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body							
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem	
CH: 4 1	Školení u konkurence		*			1				-1	
CH: 4 2	Vlastní školící prostory	*							1	2	
CH: 4 3	Osobní přístup školitele	*							1	2	
CH: 4 4	Výběr školení různé úrovně	*						1		1	
CH: 4 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	*				1				-1	
CH: 4 6	Rozvoj on-line školení		*						1	2	
CH: 4 7	Cena školení	*			1					-2	
CH: 4 8	Nedostatečně proškolený personál	*				1				-1	
CH: 4 9	Ceny energií		*			1				-1	
CH: 4 10	Postavení dalšího školícího centra		*					1		1	
Celkem		6	4	0	1	4	0	2	3		

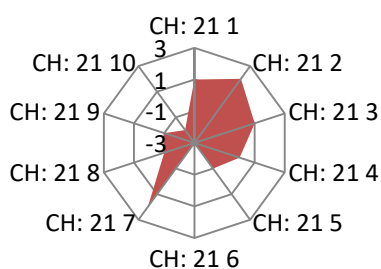
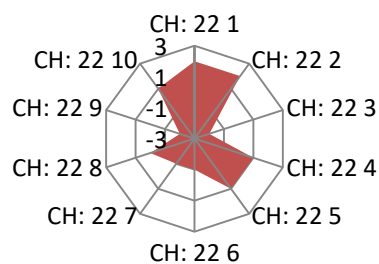
Z: 5 Servisní a obslužné funkce

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body							
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem	
CH: 5 1	Servisní linka 24/7	*							1	2	
CH: 5 2	Vytížení servisních linek	*				1				-1	
CH: 5 3	Tři servisní centra	*						1		1	
CH: 5 4	Modularita služeb - CDS® produkt	*							1	2	
CH: 5 5	Rozšíření servisních center		*					1		1	
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců		*	1						-3	
CH: 5 7	Zvýšení pronájmu		*			1				-1	
CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce		*		1					-2	
CH: 5 9	Nové servisní technologie		*					1		1	
CH: 5 10	Digitalizace administrativy	*				1				-1	
Celkem		5	5	1	1	3	0	3	2		

Z: 4 Rozvojová funkce

Z: 5 Servisní a obslužné funkce


Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 21 1	Stanovené postupy a návody	*						1		1
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	*							1	2
CH: 21 3	Robotizace v montáži	*						1		1
CH: 21 4	Nedostatek montážních strojů	*					1			0
CH: 21 5	Výpadek proudu		*			1				-1
CH: 21 6	Odchod zaměstnanců ke konkurenci		*	1						-3
CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástí		*						1	2
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	*				1				-1
CH: 21 9	Stávka zaměstnanců		*			1				-1
CH: 21 10	Riziko selhání lidského faktoru	*			1					-2
Celkem		6	4	1	1	3	1	2	2	

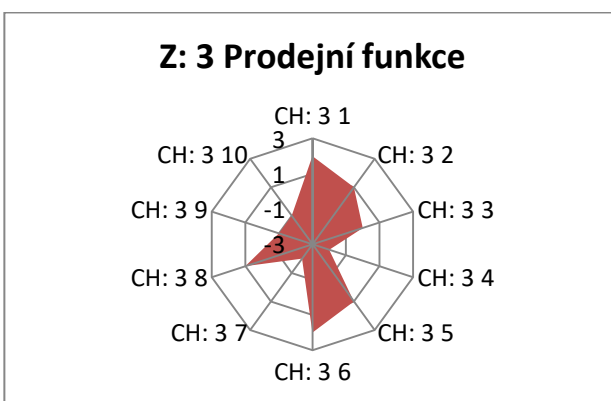
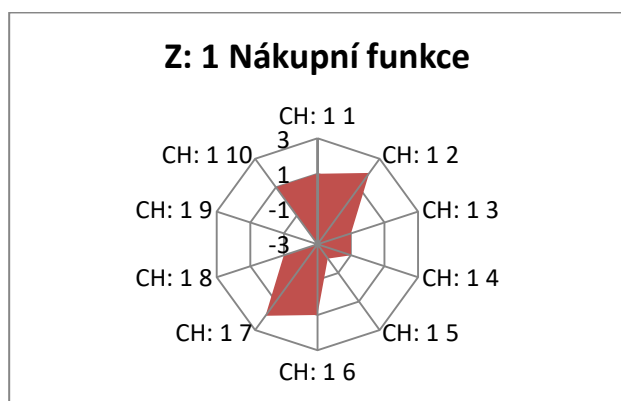
Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici

Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni

Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 22 1	Kvalifikovaní zaměstnanci	*							1	2
CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	*							1	2
CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	*			1					-2
CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	*						1		1
CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia		*					1		1
CH: 22 6	Nedostatek zkušených pracovníků		*			1				-1
CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	*				1				-1
CH: 22 8	Nové materiály a technologie		*				1			0
CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách		*		1					-2
CH: 22 10	Rozšíření stávající výrobních kapacit		*					1		1
Celkem		5	5	0	2	1	1	4	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7 – Dekompozice funkcí potenciálů pro období 2016 – 2018

Z: 1 Nákupní funkce										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 1 1	Jednotný systém objednávek	*						1		1
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	*							1	2
CH: 1 3	Špatná komunikace s dodavatelem	*				1				-1
CH: 1 4	Stávka u dodavatele		*			1				-1
CH: 1 5	Intervence ČNB		*		1					-2
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele		*					1		1
CH: 1 7	Částečná vlastní výroba	*							1	2
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	*				1				-1
CH: 1 9	Ztráta dat		*	1						-3
CH: 1 10	Nové dodavatelské informační systémy		*					1		1
Celkem		5	5	1	1	3	0	3	2	



Z: 3 Prodejní funkce										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 3 1	Nový způsob on-line prodeje		*						1	2
CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	*						1		1
CH: 3 3	Moderní kanceláře	*					1			0
CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných tech.		*		1					-2
CH: 3 5	Poradenství při prodeji	*						1		1
CH: 3 6	Rozšíření odbytu v zahraničí		*						1	2
CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	*			1					-2
CH: 3 8	Otevření dalších poboček		*						1	1
CH: 3 9	Hrozba nové konkurence		*			1				-1
CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	*				1				-1
Celkem		5	5	0	2	2	1	2	3	

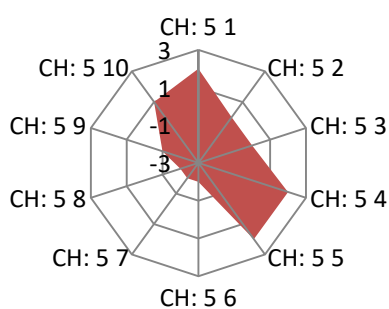
Z: 5 Servisní a obslužné funkce

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 5 1	Modularita služeb - CDS® produkt	*							1	2
CH: 5 2	Nedostatečná kapacita servisních linek	*					1			0
CH: 5 3	Tři servisní centra	*					1			0
CH: 5 4	Servisní linka 24/7	*							1	2
CH: 5 5	Rozšíření servisních center		*						1	2
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců		*		1					-2
CH: 5 7	Nedostatečné administrativní prostory	*			1					-2
CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce		*		1					-2
CH: 5 9	Nové požadavky zákazníků		*			1				-1
CH: 5 10	Celosvětová digitalizace administrativy		*					1		1
Celkem		5	5	0	3	1	2	1	3	

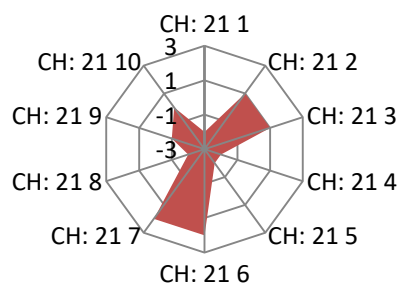
Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 21 1	Odchod zaměstnanců ke konkurenci		*		1					-2
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	*						1		1
CH: 21 3	Robotizace v montáži	*						1		1
CH: 21 4	Riziko selhání lidského faktoru	*			1					-2
CH: 21 5	Výpadek proudu		*		1					-2
CH: 21 6	Rozšíření montáže		*						1	2
CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástí		*						1	2
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	*			1					-2
CH: 21 9	Stávka zaměstnanců		*			1				-1
CH: 21 10	Nedostatek montážních strojů	*					1			0
Celkem		5	5	0	4	1	1	2	2	

Z: 5 Servisní a obslužné funkce



Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici



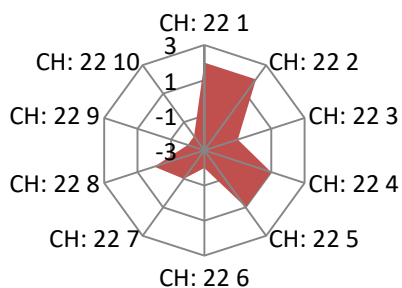
Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit		*						1	2
CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	*							1	2
CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	*				1				-1
CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	*						1		1
CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia		*					1		1
CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce		*		1					-2
CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	*				1				-1
CH: 22 8	Nové materiály a technologie		*				1			0
CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách		*		1					-2
CH: 22 10	Hrozba odchodu zkušených pracovníků		*		1					-2
Celkem		4	6	0	3	1	1	3	2	

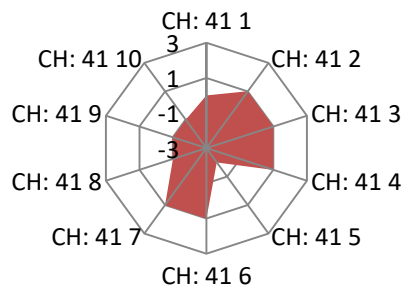
Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 41 1	Postavení dalšího školicího centra		*				1			0
CH: 41 2	Vlastní školicí prostory	*						1		1
CH: 41 3	Osobní přístup školitele	*						1		1
CH: 41 4	Výběr školení různé úrovně	*						1		1
CH: 41 5	Vzdálenost školicího centra od zákazníků	*			1					-2
CH: 41 6	Zavedení mobilního školicího týmu		*					1		1
CH: 41 7	Nové způsoby školení		*					1		1
CH: 41 8	Nedostatečně proškolený personál	*				1				-1
CH: 41 9	Zvýšení cen energií		*			1				-1
CH: 41 10	Školení u konkurence		*			1				-1
Celkem		5	5	0	1	3	1	5	0	

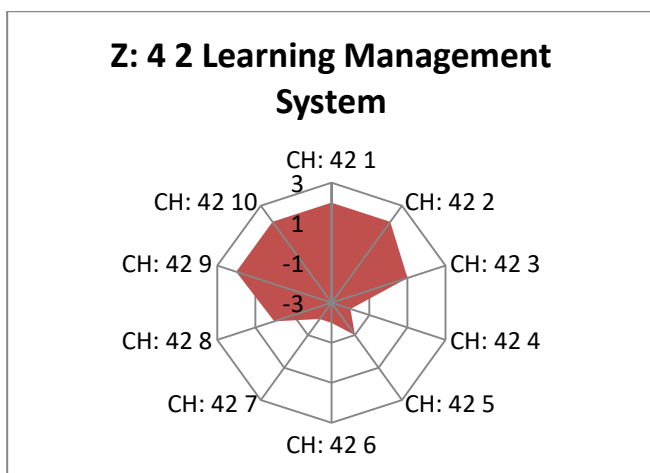
Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni



Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici



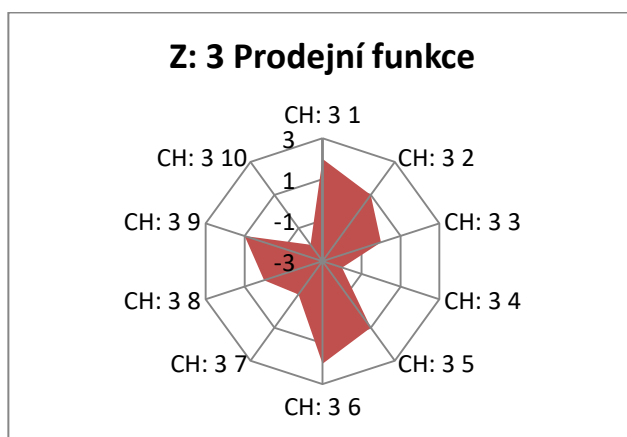
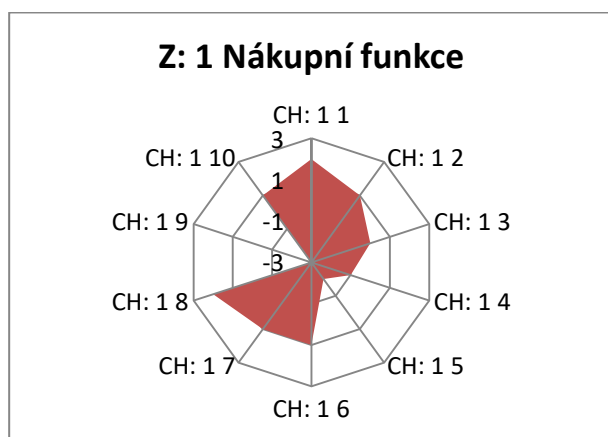
Z: 4 2 Learning Management System										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	*							1	2
CH: 42 2	Rozšíření služeb pro zákazníky	*							1	2
CH: 42 3	Moderní technologie	*						1		1
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě		*		1					-2
CH: 42 5	Nutnost aktualizace	*				1				-1
CH: 42 6	Přímé dotazování	*			1					-2
CH: 42 7	Miskomunikace		*		1					-2
CH: 42 8	Jazykové bariéry (mezi regiony)		*				1			0
CH: 42 9	Rozvoj 3D vizualizace		*						1	2
CH: 42 10	Využití virtuální reality		*						1	2
Celkem		5	5	0	3	1	1	1	4	



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 – Dekompozice funkcí potenciálů pro období 2018 – 2020

Z: 1 Nákupní funkce										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 1 1	Propojený systém objednávek	*							1	2
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	*						1		1
CH: 1 3	Jazyková vybavenost zaměstnanců	*					1			0
CH: 1 4	Stávka u dodavatele		*			1				-1
CH: 1 5	Intervence ČNB		*		1					-2
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele		*					1		1
CH: 1 7	Částečná vlastní výroba	*						1		1
CH: 1 8	Moderní informační systémy	*							1	2
CH: 1 9	Ztráta dat		*	1						-3
CH: 1 10	Zajištění vlastní přepravy		*					1		1
Celkem		5	5	1	1	1	1	4	2	



Z: 3 Prodejní funkce										
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 3 1	Rozšíření odbytu v zahraničí		*						1	2
CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	*						1		1
CH: 3 3	Moderní kanceláře	*					1			0
CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných tech.		*		1					-2
CH: 3 5	Poradenství při prodeji	*						1		1
CH: 3 6	Nový způsob on-line prodeje		*						1	2
CH: 3 7	Malé prodejní prostory	*				1				-1
CH: 3 8	Otevření dalších poboček		*				1			0
CH: 3 9	Rozšíření výrobního portfolia dodavatele		*					1		1
CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	*			1					-2
Celkem		5	5	0	2	1	2	3	2	

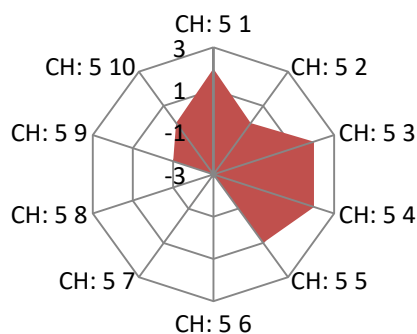
Z: 5 Servisní a obslužné funkce

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 5 1	Čtyři servisní centra	*							1	2
CH: 5 2	Nedostatečná kapacita servisních linek	*					1			0
CH: 5 3	Modularita služeb - CDS® produkt	*							1	2
CH: 5 4	Servisní linka 24/7	*							1	2
CH: 5 5	Rozšíření servisních center		*					1		1
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců		*	1						-3
CH: 5 7	Více druhů servisních služeb pro zákazníky	*						1		1
CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce		*	1						-3
CH: 5 9	Nové požadavky zákazníků		*			1				-1
CH: 5 10	Celosvětová digitalizace administrativy		*				1			0
Celkem		5	5	2	0	1	2	2	3	

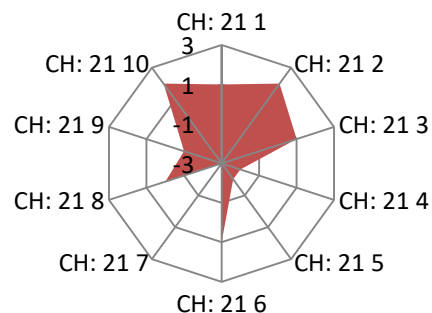
Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 21 1	Nové kombinace ze stávajících součástí		*					1		1
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	*							1	2
CH: 21 3	Bližší k odběratelům	*						1		1
CH: 21 4	Riziko selhání lidského faktoru	*			1					-2
CH: 21 5	Výpadek proudu		*		1					-2
CH: 21 6	Rozšíření skladových prostor		*					1		1
CH: 21 7	Odchod zaměstnanců ke konkurenci		*	1						-3
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	*					1			0
CH: 21 9	Stávka zaměstnanců		*			1				-1
CH: 21 10	Robotizace v montáži	*							1	2
Celkem		5	5	1	2	1	1	3	2	

Z: 5 Servisní a obslužné funkce



Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici



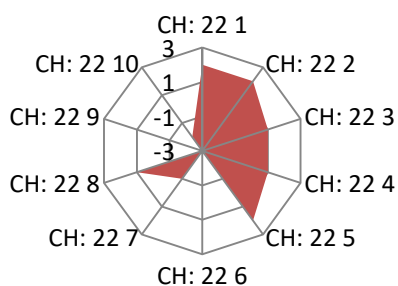
Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit		*						1	2
CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	*							1	2
CH: 22 3	Kvalitní výrobky	*						1		1
CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	*						1		1
CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia		*						1	2
CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce		*	1						-3
CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	*				1				-1
CH: 22 8	Nové materiály a technologie		*					1		1
CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách		*	1						-3
CH: 22 10	Únik informací	*			1					-2
Celkem		5	5	2	1	0	0	4	3	

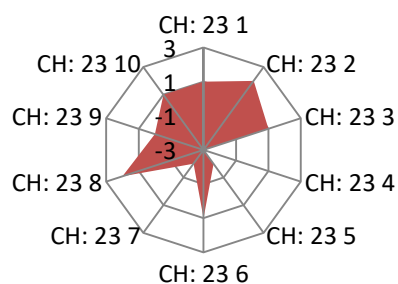
Z: 2 3 Montážní hala II

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 23 1	Nové technologie	*						1		1
CH: 23 2	Rychlejší reakce na poptávku	*							1	2
CH: 23 3	Rozšíření skupiny odběratelů		*					1		1
CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit		*	1						-3
CH: 23 5	Stagnace na trhu		*		1					-2
CH: 23 6	Rozšíření portfolia výrobků	*						1		1
CH: 23 7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	*			1					-2
CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR		*						1	2
CH: 23 9	Nedostatečná kontrola	*					1			0
CH: 23 10	Rozšíření skladových prostor		*					1		1
Celkem		5	5	1	2	0	1	4	2	

Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni



Z: 2 3 Montážní hala II

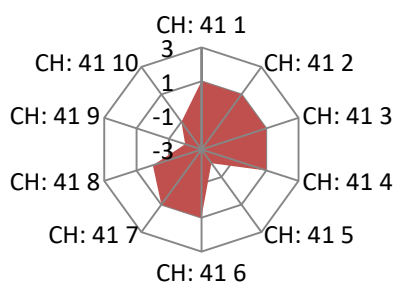
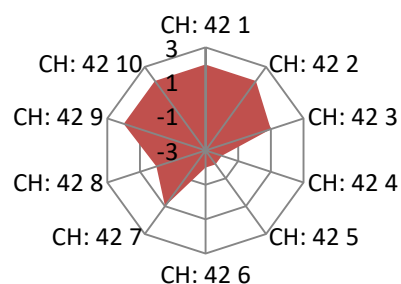


Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 41 1	Interaktivní školící programy		*					1		1
CH: 41 2	Vlastní školící prostory	*						1		1
CH: 41 3	Nové způsoby školení		*					1		1
CH: 41 4	Výběr školení různé úrovně	*						1		1
CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	*			1					-2
CH: 41 6	Zavedení mobilního školícího týmu		*					1		1
CH: 41 7	Osobní přístup školitele	*						1		1
CH: 41 8	Nedostatečně proškolený personál	*					1			0
CH: 41 9	Zvýšení cen energií		*		1					-2
CH: 41 10	Školení u konkurence		*			1				-1
Celkem		5	5	0	2	1	1	6	0	

Z: 4 2 Learning Management System

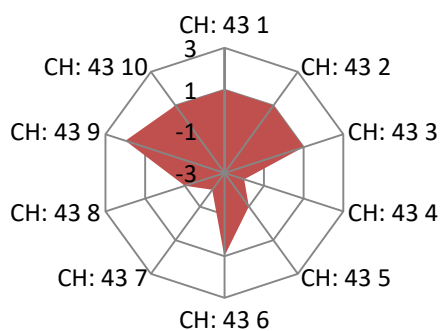
CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	*							1	2
CH: 42 2	Propojené informační systémy	*							1	2
CH: 42 3	Kombinace on-line a osobního školení	*						1		1
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě		*		1					-2
CH: 42 5	Nutnost aktualizace	*			1					-2
CH: 42 6	Přímé dotazování	*			1					-2
CH: 42 7	Snadný přístup	*						1		1
CH: 42 8	Zneužití konkurenty		*				1			0
CH: 42 9	Rozvoj 3D vizualizace		*						1	2
CH: 42 10	Využití virtuální reality		*						1	2
Celkem		6	4	0	3	0	1	2	4	

Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici

Z: 4 2 Learning Management System


Z: 4 3 Průmyslový internet věcí

CH	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	Celkem
CH: 43 1	Robotizace	*						1		1
CH: 43 2	Efektivita a flexibilita výroby a procesů	*						1		1
CH: 43 3	Propojení a správa všech zařízení	*						1		1
CH: 43 4	Hrozba prolomení kybernetické ochrany		*		1					-2
CH: 43 5	Výpadek elektřiny		*			1				-1
CH: 43 6	Rozšíření služeb pro zákazníky	*						1		1
CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	*			1					-2
CH: 43 8	Nevyhovující obchodní a organizační struktury	*				1				-1
CH: 43 9	Zavedení státních dotací pro rozvoj IIoT		*						1	2
CH: 43 10	Příchod kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí		*					1		1
Celkem		6	4	0	2	2	0	5	1	

Z: 4 3 Průmyslový internet věcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 9 – Syntéza pro období 2013 – 2016

i = 0

BSY = <4, 3, 2, 1>

Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici				Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástek	2	4	CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	1	4
				CH: 22 8	Nové materiály a technologie	0	2
				CH: 22 10	Rozšíření stávající výrobních kapacit	1	3
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 21 5	Výpadek proudu	-2	3	CH: 22 6	Nedostatek zkušených pracovníků	-1	3
CH: 21 9	Stávka zaměstnanců	-1	2	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-2	4
CH: 21 6	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-3	4				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 21 1	Stanovené postupy a návody	1	2	CH: 22 1	Kvalifikovaní zaměstnanci	2	2
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	2	4	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	4
CH: 21 3	Robotizace v montáži	1	3	CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	1	3
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	-1	3	CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	-2	4
CH: 21 10	Riziko selhání lidského faktoru	-2	4	CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	3
CH: 21 4	Nedostatek montážních strojů	0	2				

$$i = 1 \quad BSY = MAX.(BSKi) + <4, 3, 2, 1>$$

Z: 1 Nákupní funkce				Z: 2 Produktivní funkce				Z: 3 Prodejní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele	1	12	CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástek	2	12	CH: 3 8	Otevření dalších poboček	1	12
CH: 1 10	Převzetí konkurenční společnosti	1	11	CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	1	11	CH: 3 9	Rozšíření výrobního portfolia dodavatele	1	11
				CH: 22 10	Rozšíření stávající výrobních kapacit	1	10				
				CH: 22 8	Nové materiály a technologie	0	9				
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 1 9	Systémový výpadek	-3	11	CH: 21 5	Výpadek proudu	-2	9	CH: 3 4	Špatná situace na trhu	-2	12
CH: 1 4	Stávka u dodavatele	-1	10	CH: 21 6	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-3	11	CH: 3 5	Nové technologie	-1	10
CH: 1 5	Změna měnového kurzu	-2	12	CH: 22 6	Nedostatek zkušených pracovníků	-1	10	CH: 3 6	Nové substituty	-1	11
				CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-2	12				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 1 1	Moderní informační systémy	2	10	CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	2	12	CH: 3 1	Prodej přes email nebo písemně	1	11
CH: 1 7	Částečná vlastní výroba	2	11	CH: 21 3	Robotizace v montáži	1	9	CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	2	12
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	1	12	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	10	CH: 3 3	Moderní kanceláře	1	10
				CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	1	11				
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 1 3	Špatná komunikace s dodavatelem	-2	11	CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	-1	10	CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	-1	12
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	12	CH: 21 10	Riziko selhání lidského faktoru	-2	9	CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	-1	11
				CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	-2	12				
				CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	11				

Z: 4 Rozvojová funkce				Z: 5 Servisní a obslužné funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 4 6	Rozvoj on-line školení	2	12	CH: 5 5	Rozšíření servisních center	1	12
CH: 4 10	Postavení dalšího školícího centra	1	11	CH: 5 9	Nové servisní technologie	1	11
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 4 1	Školení u konkurence	-1	12	CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	-3	12
CH: 4 9	Ceny energií	-1	11	CH: 5 7	Zvýšení pronájmu	-1	10
				CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-2	11
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 4 2	Vlastní školící prostory	2	12	CH: 5 1	Servisní linka 24/7	2	11
CH: 4 3	Osobní přístup školitele	2	10	CH: 5 4	Modularita služeb - CDS® produkt	2	12
CH: 4 4	Výběr školení různé úrovně	1	11	CH: 5 3	Tři servisní centra	1	10
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 4 7	Cena školení	-2	10	CH: 5 2	Vytížení servisních linek	-1	12
CH: 4 8	Nedostatečně proškolený personál	-1	11	CH: 5 10	Digitalizace administrativy	-1	11
CH: 4 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	-1	12				

$i = 2$

$$BSY = MAX.(BSKi) + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$$

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele	1	16
CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástí	2	18
CH: 3 8	Otevření dalších poboček	1	17
CH: 4 6	Rozvoj on-line školení	2	20
CH: 5 5	Rozšíření servisních center	1	19
OHROŽENÍ			
CH: 1 5	Změna měnového kurzu	-2	17
CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-2	19
CH: 3 4	Špatná situace na trhu	-2	18
CH: 4 1	Školení u konkurence	-1	16
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	-3	20
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	1	16
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	2	18
CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	2	17
CH: 4 2	Vlastní školící prostory	2	20
CH: 5 4	Modularita služeb - CDS® produkt	2	19
SLABÁ STRÁNKA			
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	19
CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	-2	18
CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	-1	17
CH: 4 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	-1	20
CH: 5 2	Vytížení servisních linek	-1	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 10 – Syntéza pro období 2016 – 2018

i = 0

BSY = <4, 3, 2, 1>

Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici				Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni				Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 21 6	Rozšíření montáže	2	4	CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit	2	4	CH: 41 1	Postavení dalšího školícího centra	0	3
CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástek	2	3	CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	1	3	CH: 41 6	Zavedení mobilního školícího týmu	1	2
				CH: 22 8	Nové materiály a technologie	0	2	CH: 41 7	Nové způsoby školení	1	4
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 21 1	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-2	4	CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-2	3	CH: 41 9	Zvýšení cen energií	-1	4
CH: 21 5	Výpadek proudu	-2	3	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-2	4	CH: 41 10	Školení u konkurence	-1	3
CH: 21 9	Stávka zaměstnanců	-1	2	CH: 22 10	Hrozba odchodu zkušených pracovníků	-2	2				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	1	4	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	4	CH: 41 2	Vlastní školící prostory	1	4
CH: 21 3	Robotizace v montáži	1	3	CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	1	3	CH: 41 3	Osobní přístup školitele	1	2
								CH: 41 4	Výběr školení různé úrovně	1	3
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 21 4	Riziko selhání lidského faktoru	-2	4	CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	4	CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	-2	4
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	-2	2	CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	-1	3	CH: 41 8	Nedostatečně proškolený personál	-1	3
CH: 21 10	Nedostatek montážních strojů	0	3								

Z: 4 2 Learning Management System			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH: 42 9	Rozvoj 3D vizualizace	2	4
CH: 42 10	Využití virtuální reality	2	3
OHROŽENÍ			
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	-2	4
CH: 42 7	Miskomunikace	-2	2
CH: 42 8	Jazykové bariéry (mezi regiony)	0	3
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	2	4
CH: 42 2	Rozšíření služeb pro zákazníky	2	3
CH: 42 3	Moderní technologie	1	2
SLABÁ STRÁNKA			
CH: 42 5	Nutnost aktualizace	-1	3
CH: 42 6	Přímé dotazování	-2	4

$$i = 1 \quad BSY = MAX.(BSKi) + <4, 3, 2, 1>$$

Z: 1 Nákupní funkce				Z: 2 Produktivní funkce				Z: 3 Prodejní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele	1	11	CH: 21 6	Rozšíření montáže	2	12	CH: 3 1	Nový způsob on-line prodeje	2	12
CH: 1 10	Nové dodavatelské informační systémy	1	12	CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástí	2	10	CH: 3 6	Rozšíření odbytu v zahraničí	2	10
				CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit	2	9	CH: 3 8	Otevření dalších poboček	2	11
				CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	1	11				
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 1 4	Stávka u dodavatele	-1	10	CH: 21 1	Odchod zam. ke konkurenci	-2	10	CH: 3 9	Hrozba nové konkurence	-1	11
CH: 1 5	Intervence ČNB	-2	11	CH: 21 5	Výpadek proudu	-2	9	CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných tech.	-2	12
CH: 1 9	Ztráta dat	-3	12	CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-2	11				
				CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-2	12				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 1 1	Jednotný systém objednávek	1	10	CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	1	11	CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	1	11
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	2	12	CH: 21 3	Robotizace v montáži	1	9	CH: 3 3	Moderní kanceláře	0	10
CH: 1 7	Částečná vlastní výroba	2	11	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	12	CH: 3 5	Poradenství při prodeji	1	12
				CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	1	10				
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	12	CH: 21 4	Riziko selhání lidského faktoru	-2	10	CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	-2	12
				CH: 21 10	Nedostatek montážních strojů	0	9	CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	-1	11
				CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	11				
				CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	-1	12				

Z: 4 Rozvojová funkce				Z: 5 Servisní a obslužné funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 41 7	Nové způsoby školení	1	10	CH: 5 5	Rozšíření servisních center	2	12
CH: 41 1	Postavení dalšího školícího centra	0	9	CH: 5 10	Celosvětová digitalizace administrativy	1	11
CH: 42 9	Rozvoj 3D vizualizace	2	11				
CH: 42 10	Využití virtuální reality	2	12				
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 41 9	Zvýšení cen energií	-1	11	CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	-2	11
CH: 41 10	Školení u konkurence	-1	10	CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-2	12
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	-2	12	CH: 5 9	Nové požadavky zákazníků	-1	10
CH: 42 8	Jazykové bariéry (mezi regiony)	0	9				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 41 2	Vlastní školící prostory	1	10	CH: 5 1	Modularita služeb - CDS® produkt	2	11
CH: 41 4	Výběr školení různé úrovně	1	11	CH: 5 3	Tři servisní centra	0	10
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	2	12	CH: 5 4	Servisní linka 24/7	2	12
CH: 42 2	Rozšíření služeb pro zákazníky	2	9				
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	-2	9	CH: 5 2	Nedostatečná kapacita servisních linek	0	11
CH: 41 8	Nedostatečně proškolený personál	-1	10	CH: 5 7	Nedostatečné administrativní prostory	-2	12
CH: 42 5	Nutnost aktualizace	-1	11				
CH: 42 6	Přímé dotazování	-2	12				

$i = 2$

$BSY = MAX.(BSKi) + <4, 3, 2, 1>$

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH: 1 10	Nové dodavatelské informační systémy	1	16
CH: 21 6	Rozšíření montáže	2	20
CH: 3 1	Nový způsob on-line prodeje	2	17
CH: 42 10	Využití virtuální reality	2	18
CH: 5 5	Rozšíření servisních center	2	19
OHROŽENÍ			
CH: 1 9	Ztráta dat	-3	16
CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-2	18
CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných technikách	-2	19
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	-2	17
CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-2	20
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	2	20
CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	18
CH: 3 5	Poradenství při prodeji	1	16
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	2	19
CH: 5 4	Servisní linka 24/7	2	17
SLABÁ STRÁNKA			
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	17
CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	-1	16
CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	-2	19
CH: 42 6	Přímé dotazování	-2	18
CH: 5 7	Nedostatečné administrativní prostory	-2	20

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 11 – Syntéza pro období 2018 – 2020

i = 0

BSY = <4, 3, 2, 1>

Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici				Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni				Z: 2 3 Montážní hala II			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 21 1	Nové kombinace ze stávajících součástek	1	4	CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit	2	4	CH: 23 3	Rozšíření skupiny odběratelů	1	2
CH: 21 6	Rozšíření skladových prostor	1	3	CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	2	3	CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	2	4
				CH: 22 8	Nové materiály a technologie	1	2	CH: 23 10	Rozšíření skladových prostor	1	3
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 21 5	Výpadek proudu	-2	3	CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-3	4	CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	-3	4
CH: 21 7	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-3	4	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	-3	3	CH: 23 5	Stagnace na trhu	-2	3
CH: 21 9	Stávka zaměstnanců	-1	2								
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	2	3	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	4	CH: 23 1	Nové technologie	1	2
CH: 21 3	Bliže k odběratelům	1	4	CH: 22 3	Kvalitní výrobky	1	2	CH: 23 2	Rychlejší reakce na poptávku	2	4
CH: 21 10	Robotizace v montáži	2	2	CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	1	3	CH: 23 6	Rozšíření portfolia výrobků	1	3
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 21 4	Riziko selhání lidského faktoru	-2	3	CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	4	CH: 23 7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-2	4
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	0	4	CH: 22 10	Únik informací	-2	3	CH: 23 9	Nedostatečná kontrola	0	3

Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici				Z: 4 2 Lerning Management System				Z: 4 3 Průmyslový internet věcí			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 41 1	Interaktivní školící programy	1	4	CH: 42 9	Rozvoj 3D vizualizace	2	3	CH: 43 9	Zavedení státních dotací pro rozvoj IIoT	2	4
CH: 41 3	Nové způsoby školení	1	3	CH: 42 10	Využití virtuální reality	2	4	CH: 43 10	Příchod kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí	1	3
CH: 41 6	Zavedení mobilního školícího týmu	1	2								
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 41 9	Zvýšení cen energií	-2	4	CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	-2	4	CH: 43 4	Hrozba prolomení kybernetické ochrany	-2	4
CH: 41 10	Školení u konkurence	-1	3	CH: 42 8	Zneužití konkurenty	0	3	CH: 43 5	Výpadek elektřiny	-1	3
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 41 2	Vlastní školící prostory	1	4	CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	2	4	CH: 43 1	Robotizace	1	2
CH: 41 4	Výběr školení různé úrovně	1	3	CH: 42 2	Propojené informační systémy	2	3	CH: 43 2	Efektivita a flexibilita výroby a procesů	1	1
CH: 41 7	Osobní přístup školitele	1	2	CH: 42 7	Snadný přístup	1	1	CH: 43 3	Propojení a správa všech zařízení	1	3
				CH: 42 3	Kombinace on-line a osobního školení	1	2	CH: 43 6	Rozšíření služeb pro zákazníky	1	4
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	-2	4	CH: 42 5	Nutnost aktualizace	-2	3	CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	-2	3
CH: 41 8	Nedostatečně proškolený personál	0	3	CH: 42 6	Přímé dotazování	-2	4	CH: 43 8	Nevyhovující obchodní a organizační struktury	-1	4

$$i = 1 \quad BSY = MAX.(BSKi) + <4, 3, 2, 1>$$

Z: 1 Nákupní funkce				Z: 2 Produktivní funkce				Z: 3 Prodejní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele	1	11	CH: 21 1	Nové kombinace ze stávajících součástek	1	9	CH: 3 1	Rozšíření odbytu v zahraničí	2	11
CH: 1 10	Zajištění vlastní přepravy	1	12	CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit	2	11	CH: 3 6	Nový způsob on-line prodeje	2	12
				CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	2	10	CH: 3 8	Otevření dalších poboček	0	10
				CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	2	12	CH: 3 9	Rozšíření výrobního portfolia dodavatele	1	9
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 1 4	Stávka u dodavatele	-1	10	CH: 21 7	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	-3	10	CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných technikách	-2	12
CH: 1 5	Intervence ČNB	-2	12	CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-3	11				
CH: 1 9	Ztráta dat	-3	11	CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	-3	12				
				CH: 23 5	Stagnace na trhu	-2	9				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 1 1	Propojený systém objednávek	2	11	CH: 21 3	Bližší k odběratelům	1	9	CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	1	11
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	1	10	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	11	CH: 3 3	Moderní kanceláře	0	10
CH: 1 7	Částečná vlastní výroba	1	9	CH: 23 2	Rychlejší reakce na poptávku	2	12	CH: 3 5	Poradenství při prodeji	1	12
CH: 1 8	Moderní informační systémy	2	12	CH: 22 4	Oprava jiných velkých převodovek	1	10				
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 1 3	Jazyková vybavenost zaměstnanců	0	12	CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	0	9	CH: 3 7	Malé prodejní prostory	-1	11
				CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	-1	10	CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	-2	12
				CH: 23 7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-2	12				
				CH: 23 9	Nedostatečná kontrola	0	11				

Z: 4 Rozvojová funkce				Z: 5 Servisní a obslužné funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza	CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST				PŘÍLEŽITOST			
CH: 41 1	Interaktivní školící programy	1	9	CH: 5 5	Rozšíření servisních center	1	12
CH: 42 10	Využití virtuální reality	2	10	CH: 5 10	Celosvětová digitalizace administrativy	0	11
CH: 43 9	Zavedení státních dotací pro rozvoj IIoT	2	12				
CH: 43 10	Příchod kvalifikovaných zaměstnanců ze zahraničí	1	11				
OHROŽENÍ				OHROŽENÍ			
CH: 41 9	Zvýšení cen energií	-2	10	CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	-3	12
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	-2	9	CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	-3	10
CH: 42 8	Zneužití konkurenty	0	11	CH: 5 9	Nové požadavky zákazníků	-1	11
CH: 43 4	Hrozba prolomení kybernetické ochrany	-2	12				
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza	CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA				SILNÁ STRÁNKA			
CH: 41 2	Vlastní školící prostory	1	9	CH: 5 1	Čtyři servisní centra	2	12
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	2	10	CH: 5 3	Modularita služeb - CDS® produkt	2	10
CH: 43 3	Propojení a správa všech zařízení	1	12	CH: 5 4	Servisní linka 24/7	2	9
CH: 43 6	Rozšíření služeb pro zákazníky	1	11	CH: 5 7	Více druhů servisních služeb pro zákazníky	1	11
SLABÁ STRÁNKA				SLABÁ STRÁNKA			
CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	-2	9	CH: 5 2	Nedostatečná kapacita servisních linek	0	12
CH: 42 6	Přímé dotazování	-2	10				
CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	-2	12				
CH: 43 8	Nevyhovující obchodní a organizační struktury	-1	11				

$i = 2$

$$BSY = MAX.(BSK_i) + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$$

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH: 1 10	Zajištění vlastní přepravy	1	18
CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	2	20
CH: 3 6	Nový způsob on-line prodeje	2	17
CH: 43 9	Zavedení státních dotací pro rozvoj IIoT	2	19
CH: 5 5	Rozšíření servisních center	1	16
OHROŽENÍ			
CH: 1 5	Intervence ČNB	-2	16
CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	-3	20
CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných technikách	-2	18
CH: 43 4	Hrozba prolomení kybernetické ochrany	-2	19
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	-3	17
CH	Vnitřní faktory (I)	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH: 1 8	Moderní informační systémy	2	20
CH: 23 2	Rychlejší reakce na poptávku	2	17
CH: 3 5	Poradenství při prodeji	1	16
CH: 43 3	Propojení a správa všech zařízení	1	19
CH: 5 1	Čtyři servisní centra	2	18
SLABÁ STRÁNKA			
CH: 1 3	Jazyková vybavenost zaměstnanců	0	19
CH: 23 7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	-2	18
CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	-2	17
CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	-2	20
CH: 5 2	Nedostatečná kapacita servisních linek	0	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 12 – Synkréza pro období 2013 – 2016

$i = 1$ $BSK = \langle 8, 7, 6, 5 \rangle$

Z: 21 Montážní hala v Hostivici				Z: 22 Výrobní hala v Plzni			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástek	3	6	CH: 22 5	Rozšíření výrobního portfolia	3	6
CH: 21 6	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	1	8	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	1	8
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	2	7	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	7
CH: 21 10	Riziko selhání lidského faktoru	4	5	CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	4	5

$i = 2$ $BSK = (2*i - 1)*4 + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$

Z: 1 Nákupní funkce				Z: 2 Produktivní funkce				Z: 3 Prodejní funkce			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 1 6	Zvýšení výrobní kapacity dodavatele	4	13	CH: 21 7	Nové kombinace ze stávajících součástek	3	14	CH: 3 8	Otevření dalších poboček	2	15
CH: 1 5	Změna měnového kurzu	2	15	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	2	15	CH: 3 4	Špatná situace na trhu	1	16
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	3	14	CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	1	16	CH: 3 2	Regionální rozmístění poboček	4	13
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	1	16	CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	4	13	CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	3	14

Z: 4 Rozvojová funkce				Z: 5 Servisní a obslužné funkce			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 4 6	Rozvoj on-line školení	1	16	CH: 5 5	Rozšíření servisních center	2	15
CH: 4 1	Školení u konkurence	4	13	CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	3	14
CH: 4 2	Vlastní školící prostory	2	15	CH: 5 4	Modularita služeb - CDS® produkt	1	16
CH: 4 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	3	14	CH: 5 2	Vyřízení servisních linek	4	13

$i = 3$ $BSK = (2*i - 1)*4 + <4, 3, 2, 1>$

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 4 6	Rozvoj on-line školení	1	24
CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	3	21
CH: 4 2	Vlastní školící prostory	2	23
CH: 4 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	4	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 13 – Synkréza pro období 2016 – 2018

$i = 1$ $BSK = \langle 8, 7, 6, 5 \rangle$

Z: 2 1 Montážní hala v Hostivici				Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni				Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici				Z: 4 2 Learning Management System			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 21 6	Rozšíření montáže	1	8	CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit	4	5	CH: 41 7	Nové způsoby školení	4	5	CH: 42 9	Rozvoj 3D vizualizace	3	6
CH: 21 1	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	2	7	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	2	7	CH: 41 9	Zvýšení cen energií	2	7	CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	4	5
CH: 21 2	Uspokojení specializovaných požadavků	3	6	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	1	8	CH: 41 2	Vlastní školící prostory	1	8	CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	1	8
CH: 21 4	Riziko selhání lidského faktoru	4	5	CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	3	6	CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	3	6	CH: 42 6	Přímé dotazování	2	7

$i = 2$ $BSK = (2*i - 1)*4 + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$

Z: 1 Nákupní funkce				Z: 2 Produktivní funkce				Z: 3 Prodejní funkce			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 1 10	Nové dodavatelské informační systémy	3	14	CH: 21 6	Rozšíření montáže	1	16	CH: 3 1	Nový způsob on-line prodeje	4	13
CH: 1 9	Ztráta dat	2	15	CH: 22 9	Nový konkurent ve velkých převodovkách	3	14	CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných technikách	2	15
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	1	16	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	2	15	CH: 3 5	Poradenství při prodeji	3	14
CH: 1 8	Jazyková vybavenost zaměstnanců	4	13	CH: 22 3	Komunikační problémy s centrálou	4	13	CH: 3 7	Zmatené internetové stránky	1	16

Z: 4 Rozvojová funkce				Z: 5 Servisní a obslužné funkce			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 42 10	Využití virtuální reality	3	14	CH: 5 5	Rozšíření servisních center	2	15
CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	4	13	CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	3	14
CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	1	16	CH: 5 4	Servisní linka 24/7	4	13
CH: 42 6	Přímé dotazování	2	15	CH: 5 7	Nedostatečné administrativní prostory	1	16

$$i = 3 \quad BSK = (2*i - 1)*4 + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$$

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 21 6	Rozšíření montáže	1	24
CH: 5 8	Nedostatek pracovníků na trhu práce	4	21
CH: 1 2	Dostatečný kapitál	2	23
CH: 5 7	Nedostatečné administrativní prostory	3	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 14 – Synkréza pro období 2018 – 2020

i = 1 ***BSK = <8, 7, 6, 5>***

Z: 2 2 Montážní hala v Hostivici				Z: 2 2 Výrobní hala v Plzni				Z: 2 3 Montážní hala II			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 21 1	Nové kombinace ze stávajících součástek	1	8	CH: 22 1	Rozšíření stávající výrobních kapacit	2	7	CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	1	8
CH: 21 7	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	2	7	CH: 22 6	Nedostatek pracovníků na trhu práce	3	6	CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	2	7
CH: 21 3	Bliže k odběratelům	4	5	CH: 22 2	Vlastní vývoj velkých převodovek	1	8	CH: 23 2	Rychlejší reakce na poptávku	4	5
CH: 21 8	Nedostatek skladových zásob	3	6	CH: 22 7	Jazyková vybavenost zaměstnanců	4	5	CH: 23 7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	3	6

Z: 4 1 Drive Academy v Hostivici				Z: 4 2 Learning Management System				Z: 4 3 Průmyslový internet věcí			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 41 1	Interaktivní školící programy	2	7	CH: 42 10	Využití virtuální reality	1	8	CH: 43 9	Zavedení státních dotací pro rozvoj IIoT	2	7
CH: 41 9	Zvýšení cen energií	3	6	CH: 42 4	Výpadky internetové sítě	4	5	CH: 43 4	Hrozba prolomení kybernetické ochrany	1	8
CH: 41 2	Vlastní školící prostory	1	8	CH: 42 1	Bezplatné on-line školení	2	7	CH: 43 6	Rozšíření služeb pro zákazníky	4	5
CH: 41 5	Vzdálenost školícího centra od zákazníků	4	5	CH: 42 6	Přímé dotazování	3	6	CH: 43 8	Nevyhovující obchodní a organizační struktury	3	6

$$i = 2 \quad BSK = (2*i - 1)*4 + <4, 3, 2, 1>$$

Z: 1 Nákupní funkce				Z: 2 Produktivní funkce				Z: 3 Prodejní funkce			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 1 10	Zajištění vlastní přepravy	3	14	CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	1	16	CH: 3 6	Nový způsob on-line prodeje	4	13
CH: 1 5	Intervence ČNB	2	15	CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	2	15	CH: 3 4	Stagnace poptávky po pohonných tech.	1	16
CH: 1 8	Moderní informační systémy	1	16	CH: 23 2	Rychlejší reakce na poptávku	4	13	CH: 3 5	Poradenství při prodeji	2	15
CH: 1 3	Jazyková vybavenost zaměstnanců	4	13	CH: 23 7	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	3	14	CH: 3 10	Nedostatečně proškolení zaměstnanci	3	14

Z: 4 Rozvojová funkce				Z: 5 Servisní a obslužné funkce			
CH	Synkréza	pořadí	body	CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 43 9	Zavedení státních dotací pro rozvoj IloT	3	14	CH: 5 5	Rozšíření servisních center	3	14
CH: 43 4	Hrozba prolomení kybernetické ochrany	1	16	CH: 5 6	Odchod zkušených zaměstnanců	1	16
CH: 43 3	Propojení a správa všech zařízení	4	13	CH: 5 1	Čtyři servisní centra	2	15
CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	2	15	CH: 5 2	Nedostatečná kapacita servisních linek	4	13

$$i = 3 \quad BSK = (2*i - 1)*4 + <4, 3, 2, 1>$$

H: Prodej pohonné techniky a automatizace			
CH	Synkréza	pořadí	body
CH: 23 8	Převedení výzkumu a vývoje do ČR	1	24
CH: 23 4	Hrozba nevyužití kapacit	2	23
CH: 1 8	Moderní informační systémy	4	21
CH: 43 7	Nespolupracující zaměstnanci	3	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 15 – Tržby, zisk a ukazatele nákladovosti a ziskového rozpětí

Rok	Nákladovost	Tržby (tis. Kč)	Čistý zisk (tis. Kč)	Čisté ziskové rozpětí
2011	0,97	508159	15071	0,03
2012	0,97	517414	14631	0,03
2013	0,98	499427	11128	0,02
2014	0,94	664333	38287	0,06
2015	0,94	667137	37634	0,06
2016	0,93	752169	53127	0,07
2017	0,93	749749	52514	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat z výsledovky společnosti dostupné z OR.Justice